

Rassegna del 04/02/2019

Messaggero	13	Stretta del governo sull'e-commerce stop prezzi selvaggi - Stretta sull'e-commerce: basta giungla dei prezzi	Pucci Emilio	1
Repubblica Affari&Finanza	63	Brandon, un navigator per fare e-commerce	Frollà Andrea	3
Mf International	42	e-commerce, tra i big si apre uno spazio	Giannini Cecilia	5
Italia Oggi Sette	19	PagoPA, questa sconosciuta	Longo Antonio	8
Repubblica Affari&Finanza	10	Le banche cinesi vincono la gara dei brand - Icbc e le altre: le banche cinesi dominano la classifica dei brand	Ricciardi Raffaele	10
Italia Oggi Sette	12	Digitalizzazione, ampio il divario tecnologico tra piccole e grandi aziende. Ancora carenti le professionalità specializzate nell'Ict - La digitalizzazione piace ai big	Longo Antonio	14
Repubblica Affari&Finanza	76	Rapporti Obiettivo capitale - Dai viaggi a Internet delle cose ancorarsi all'impresa solida	S.d.p.	16
Repubblica Affari&Finanza	33	Dossier Lavoro - "Era 4.0, addetti poco coinvolti"	L.d.o.	18
Italia Oggi Sette	13	Privacy, cittadini all'attacco: contro le violazioni di norme sulla tutela dei dati 95 mila reclami. Nel mirino telemarketing e telecamere - Privacy, i cittadini all'attacco	Cerne Tancredi	20
Il Fatto Quotidiano	10	Cin cin Facebook: festa tra dati rubati e crolli in Borsa - Facebook fa festa Tra scandali e tonfi in Borsa	Giarelli Lorenzo	23
L'Economia del Corriere della Sera	10	Al consumatore dissociato non basta la trasparenza	Viale Riccardo	27
Italia Oggi Sette Affari Legali	4	Più protezione per il copyright sul web	La Rosa Alessandro	29
Tempo	13	Allarme web per gli under 14 Sette su dieci sono già sui social	Conti Valentina	30
Messaggero	16	App e siti sicuri per far navigare i bambini senza rischi - Così si naviga al sicuro insieme ai più piccoli	Caprodossi Alessio	31
L'Economia del Corriere della Sera	23	Nella smartphone connection spie o nuova rete?	Cometto Maria_Teresa	33
L'Economia del Corriere della Sera	12	Fondi attivisti Tim, Milan, Ebay: la nuova razza padrona - Amici o nemici? Le mosse spericolate dei fondi attivisti	Polizzi Daniela - Puato Alessandra	36
Repubblica Affari&Finanza	7	Affari in piazza - Tlc, Ruggiero torna in pista e stavolta riparte da Malta	Carli Stefano	39
L'Economia del Corriere della Sera	15	Mister Stm: «Italia e Francia si possono parlare imparate da noi» - Il caso Stm «Parigi e Roma imparino da noi»	Righi Stefano	40
Repubblica Affari&Finanza	40	Dossier Lavoro - Top Employers Italia 2019	...	44
ESTERA				
New York Times	1	Facendosi beffe delle reti, un'app trasmette la tv gratis	Lee Edmund	50
New York Times	2	Il lato meschino di Instagram	Marikar Sheila	53

A tutela dei negozi

Stretta del governo sull'e-commerce stop prezzi selvaggi

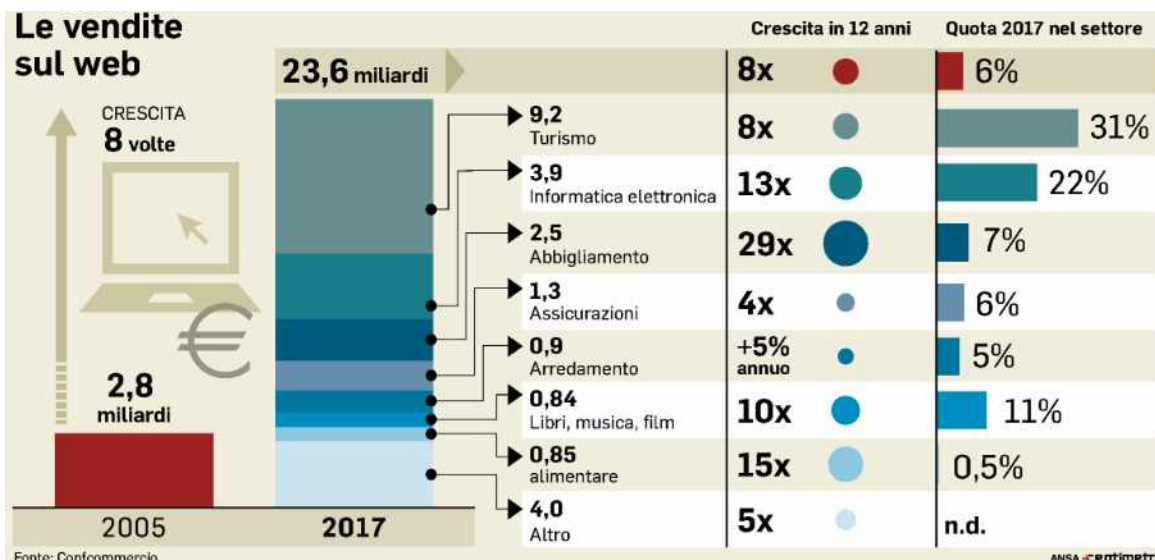
ROMA Una mappatura di tutti i siti di vendita online, con un sistema di algoritmi che punti al controllo dell'intera rete, in modo da definire la tracciabilità delle merci sul mercato presenti in internet. E una piattaforma unica del made in Italy sul

web. La maggioranza giallo-verde va all'attacco di Amazon, Alibaba, E-bay e di tutte le piattaforme di vendite più utilizzate al mondo che stanno uccidendo i piccoli-medi commercianti.

Pucci a pag.13

Stretta sull'e-commerce: basta giungla dei prezzi

►Verso una direttiva collegata alla legge ►L'obiettivo: ridare fiato agli esercizi sulle chiusure domenicali dei negozi medio-piccoli. Tracciabilità delle merci



GUERRA AI SITI CHE VENDONO PRODOTTI CONTRAFFATTI UTILIZZANDO LA BLOCKCHAIN

ALLO STUDIO ANCHE UNA PIATTAFORMA UNICA PER IL RILANCIO DEL MADE IN ITALY

LA RIFORMA

ROMA Una mappatura di tutti i siti di vendita online, con un sistema di algoritmi che punti al controllo dell'intera rete, utilizzan-

do la Blockchain (una sorta di banca dati del web) in modo da definire la tracciabilità delle merci sul mercato presenti in internet. E una piattaforma unica del made in Italy sul web.

La maggioranza giallo-verde va all'attacco di Amazon, Alibaba, E-bay e di tutte le piattaforme di vendite più utilizzate al mondo che - questa la denuncia - stanno uccidendo i piccoli-medi commercianti e mettendo a rischio milioni di posti di lavoro. E' questa la prossima sfida che la Lega e M5S hanno deciso di inseguire. «Stesso mercato, stesse regole. Non è accettabile che online ci siano prezzi molto più bassi rispetto a quelli che ci sono negli esercizi commerciali, così il nostro Made in Italy rischia di schiantarsi», sottolinea il pentastellato De Toma che insieme ad altri esponenti della Lega sta la-

vorando nella Commissione attività produttive della Camera per mettere a punto una serie di norme per regolare l'e-commerce.

IL DOSSIER

In realtà allo stesso dossier sta lavorando anche il governo che è intenzionato a portare in Europa la battaglia affinché siti come Amazon non possano usufruire in alcuni paesi di una fiscalità vantaggiosa che rende possibile la vendita di merce attraverso



sconti insostenibili per le aziende italiane. L'argomento sarà da giovedì sul tavolo della commissione Attività produttive della Camera che sta discutendo sul numero di aperture domenicali all'anno da fissare per gli esercizi commerciali. La pdl (relatore Dara della Lega) sarà rafforzata proprio da una direttiva sull'e-commerce che verrà recepita dal governo. L'obiettivo poi è quello di mettere a punto un testo ad hoc da sottoporre poi all'Aula.

Il prodotto che viene messo in vendita sul web – questo il principio che verrà tradotto nero su bianco – deve essere tracciato. A vantaggio anche del consumatore che magari si trova a comprare merce contraffatta. Lo scopo della maggioranza («c'è sintonia con la Lega», assicurano i pentastellati) è innanzitutto quello di individuare tutti i siti illegali, siti che – ecco il ragionamento – spesso sono specchietto per le allodole, non sono riconducibili ad alcuna società reali ma ad imprese fittizie collegate in altri Paesi per avere agevolazioni sulla fiscalità.

Nel mirino però ci sono anche Amazon e le altre piattaforme maggiormente usate dagli italiani. «Intanto – sottolinea Dara – impediremo le consegne online la domenica. Ma si può intervenire anche sui magazzini di cui si servono questi siti...». La materia

è complessa, ecco perché si sta cercando di rapportarsi con il Mise e con il Mef, affinché non si varino misure anti-costituzionali. Il primo step sarà quello appunto di sapere da dove arriva un prodotto e dove viene confezionato. Il secondo passaggio ci sarà quando si avvierà alla Camera la discussione sulla web tax. Il refrain è che non ci possono essere differenze, che i prezzi devono essere uguali per tutti. Soprattutto, che l'e-commerce sia uno strumento utile anche per i piccoli negozi e non un "mostro" che genera allarme nel mondo del lavoro. Non solo dal punto di vista del fenomeno della contraffazione. Nessuna intenzione di bloccare Amazon o l'e-commerce, avvertono Lega e M5S. Ma solo quella di evitare distorsioni sul mercato.

«Amazon – dice ancora il pentastellato De Toma - tra qualche anno potrebbe usufruire di una logistica tale da poter danneggiare anche vettori come Poste italiane». Ecco perché la maggioranza e l'esecutivo sono orientati ad agire, con il Movimento 5Stelle che rilancia lo strumento della Blockchain mentre la Lega punta soprattutto a ridare fiato ai piccoli commercianti, con il fine tra l'altro di stoppare la nascita di altri mega centri commerciali.

Emilio Pucci

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Un centro commerciale

L'impresa

Brandon, un navigator per fare e-commerce

ANDREA FROLLÀ, ROMA

Dalla scelta dei mercati alla digitalizzazione dei prezzi: "Incoraggiamo le Pmi - dice l'ad Ilaria Tezzi - a farsi coraggio" Obiettivo 50 milioni di fatturato entro tre anni

L'Italia è stata e sarà il nostro mercato di riferimento perché c'è un potenziale inespresso che basta a garantirci la crescita necessaria per centrare gli obiettivi. Ciò non significa rinunciare all'internazionalizzazione: siamo pronti ad aggredire altre aree senza fermarci ai Paesi europei. Così come siamo pronti a investire ulteriormente sull'innovazione per trasformarci in una compagnia *data-driven* e offrire nuovi servizi a valore aggiunto». È stata nominata ad di Brandon Group da poche settimane, ma Ilaria Tiezzi ha già le idee chiare su cosa farà da grande la startup che supporta la vendita online delle aziende a livello nazionale e internazionale. Il timing della salita in cattedra della 37enne toscana, che porta in dote 15 anni di esperienza in grandi gruppi italiani e stranieri, non è casuale. E si lega all'ambizioso piano di crescita annunciato dalla compagnia fondata nel 2012 da Paola Marzario, che in qualità di presidente spalleggerà Tiezzi in un tandem al femminile. La società che traghetta le imprese, e in particolare le Pmi,

nel mondo dell'e-commerce punta a raggiungere 50 milioni di fatturato entro tre anni, cioè a quintuplicare i 10 milioni del 2018. E a sentire la numero uno si tratta di un obiettivo ampiamente alla portata.

PRIMI UTILI

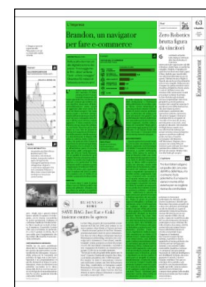
«Lo scorso anno è stato il primo chiuso con un Ebitda positivo ma siamo solo all'inizio. Abbiamo una macchina da portare al massimo della potenza con la diversificazione delle categorie, l'ampliamento delle destinazioni e l'estensione delle piattaforme di vendita», spiega Tiezzi. «Senza dimenticare la crescita per linee esterne e l'inserimento di nuove risorse professionali». La Brandon che aspira a entrare nel mondo dei grandi è una realtà talmente diversa dalla Brandon nata sette anni fa che il core business originario, vendite online a tempo (le cosiddette "flash sales"), rappresenta oggi appena il 20% del fatturato. È sul doppio fronte B2b (70% dei ricavi) e consumer (10%) che la startup intende spingere.

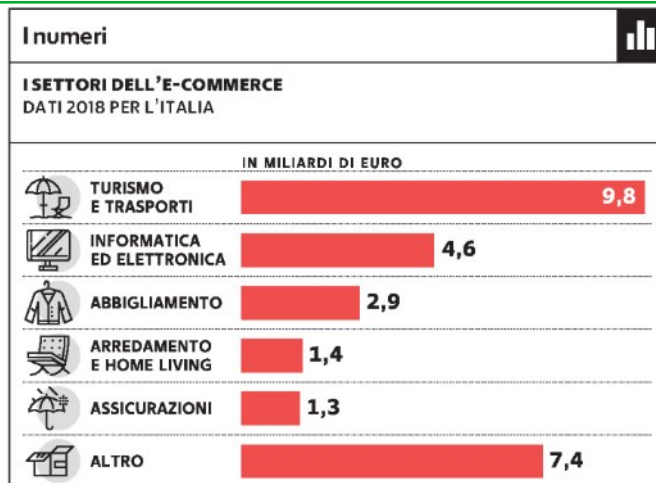
NUOVI INVESTIMENTI

Questa spinta ha trovato benzina nel recente investimento di 3 milioni capitanato da Primomiglio e Invitalia. E assumerà diverse declinazioni, a partire dall'ampliamento della catena di servizi. Il team di Brandon (oltre una ventina di dipendenti) supporta le aziende in tutte le attività disseminate lungo la filiera dell'e-commerce: analisi del mercato, studio delle piattaforme di destinazione, digitalizzazione del catalogo, scelta dei prezzi e soprattutto operazioni di vendita (ordine, pagamento, logi-

stica e customer care). «La gestione di questa catena per conto di tante realtà ci permette di offrire un vantaggio competitivo in termini di time-to-market, incomparabile con quello che il cliente avrebbe se andasse in solitaria - sottolinea Tiezzi - Solleviamo le aziende da tanti oneri pure perché riusciamo a sfruttare ogni dato che raccogliamo. Siamo in grado di produrre rapporti dettagliati e abbiamo un patrimonio unico di informazioni, ma vogliamo sfruttare ulteriormente i dati per offrire più servizi a valore aggiunto». Nella lista delle piattaforme sfruttate da Brandon figurano diversi big come Amazon, Ebay, Privalia, Showroomprive e altri. Qui la startup ha piazzato lo scorso anno circa 400mila prodotti (dal caffè Vergnano alle agende Moleskine, passando per l'abbigliamento sportivo Under Armour), registrando 2 milioni di prodotti venduti per un valore di 55 milioni di euro. «Siamo specializzati nei settori moda, casa, lifestyle, sport e bellezza ma abbiamo iniziato a presidiare giocattoli, bambini, alimentari, ufficio. E stiamo per entrare in altri segmenti, come quello dei prodotti per animali», spiega la numero uno di Brandon, pronta a imprimere un deciso cambio di passo pure ai progetti di internazionalizzazione: «Il mercato italiano è ancora "vergine" rispetto alla presenza di player come noi, quindi c'è ancora un enorme potenziale. Se vogliamo scalare il mercato - conclude Tiezzi - dobbiamo però espanderci anche oltreconfine ed è esattamente ciò che faremo».

© RIPRODUZIONE RISERVATA





Ilaria Tiezzi
appena nominata
amministratore
delegato di Brandon

e-commerce, tra i big si apre uno spazio

Mentre i marketplace in mani americane sono poco praticabili, le piattaforme verticali di fashion, lusso e lifestyle possono diventare un buon punto di ingresso in un mercato in forte crescita

di Cecilia Giannini

La prima fase, all'alba del XXI secolo, è stata quella della prenotazione online dei biglietti per il treno, l'aereo o il cinema. La seconda, che si è sviluppata nel corso del primo decennio, ha investito la vendita online dei libri e dei prodotti dell'elettronica, aprendo lo sviluppo del terzo stadio dell'e-commerce indiano, in questo decennio con la diffusione in maniera significativa, grazie all'introduzione



di prodotti lifestyle, abbigliamento, accessori e gioielli anche attraverso app dedicate che offrono esperienze di shopping digitale ai propri clienti. Per chi vuole affrontare l'eldorado dell'e-commerce indiano, ancora in fase embrionale nonostante 36 miliardi di dollari transati nel 2017, pronto a quadruplicare a 150 miliardi di dollari entro il 2022, con una velocità di crescita superiore al 30% all'anno, la più alta del mondo, il rispetto del timing è la prima lezione da imparare. Lo ha insegnato a tutti il caso BigBasket, il supermercato digitale che ha attirato gli investimenti di Alibaba e Softbank. I fondatori avevano tentato il lancio nel 1999, senza valutare appieno



I numeri di Flipkart, il principale marketplace indiano, acquisito dagli americani di Walmart per 16 miliardi di dollari e, a sinistra, uno dei sistemi di consegna, Spedo, della piattaforma. Sotto, Narendra Modi e Jeff Bezos, fondatore di Amazon, che sta spendendo 4 miliardi di dollari per affermare sul mercato Amazon India, il principale concorrente di Flipkart. Trai due big si è inserito PayTM Mall di proprietà indiana



LA SECONDA LEZIONE

La terza fase sta rapidamente sfumando in una quarta, in cui sono le tecnologie per il trasferimento sicuro dei soldi a fare la differenza, come indica il successo di PayTM, la piattaforma creata da Vijay Shekhar Sharmache che offre un sistema di pagamento online integrato da un portafoglio digitale. Sfruttando la scia della crescita esponenziale della transazioni online, da 226 milioni per un valore di circa 950 milioni di euro nell'agosto 2017 a 341 milioni per 2,1 miliardi di euro nell'agosto scorso, PayTM è passata in pochi mesi da una valutazione di 1 miliardo di dollari a 10 miliardi di dollari, attirando l'interesse di Warren Buffett, notoriamente guardingo, che però ha versato 360 milioni di dollari, il suo primo investimento in una società indiana, seguito dai soliti Alibaba e Softbank. La molla che ha fatto scattare l'interesse di questi signori per PayTM è stata quando il governo Modi ha deciso, a fine 2016, la cosiddetta de-

la scarsa penetrazione di internet in India e la mancanza di sistemi di pagamento digitali sicuri che scoraggiavano le persone dall'effettuare pagamenti online. Risultato: rapido fallimento dell'iniziativa e chiusura. Nel 2011 BigBasket ha fatto un secondo esordio e da allora le cose hanno incominciato a marciare fino alle dimensioni attuali, 18 mila

prodotti di mille brand in vendita e 120 milioni di dollari di fatturato a fine 2017, il doppio dell'anno prima. Ma soprattutto la piattaforma sta risolvendo i problemi di migliaia di persone che tornano a casa la sera dopo aver passato un'ora e mezza nel traffico per fare 10 chilometri, e non possono immaginare di dover riuscire a fare la spesa.

monetizzazione, per mettere fuori corso dalla sera alla mattina i tagli di banconote più comuni e con essi, colpire una parte rilevante del «nero» accumulato dagli indiani. PayTM era riuscita a cogliere l'opportunità consentendo agli indiani di pagare all'improvviso il loro pregiato chai, un tè speziato, per un costo medio di 7 centesimi di euro, presso il più vicino tea wallah con il loro codice QR PayTM. In tre mesi gli utenti della piattaforma sono cresciuti da 125 a 185 milioni. D'altra parte, anche dopo la demonetizzazione, il denaro che si è messo a viaggiare su internet per transazioni private continua a crescere. L'India Unified Payments Interface (UPI), sistema di pagamento in tempo reale che facilita le transazioni interbancarie, ha registrato 16,6 milioni di transazioni per un valore complessivo di 550 milioni di euro nel 2017, e nel 2018, a ottobre, 406 milioni di

transazioni con un valore aggregato di 7,9 miliardi di euro.

La terza lezione insegna che gli attuali vincitore sul fronte dell'e-commerce indiano, Flipkart, Amazon e Paytm Mall, sono arrivati dove sono a prezzo di enormi investimenti per rafforzare la logistica e gli schemi di consegna, lanciare allettanti offerte e sconti spesso incredibili, aprendo la strada per alimentare ulteriormente la crescita del mercato. Amazon ha rivelato di aver speso 4 miliardi di dollari nei primi cinque anni di attività in India, mentre Flipkart, il più grande rivenditore online, controllato da Walmart che lo ha acquisito per 16 miliardi di dollari, il più grande acquisto al mondo di una società dell'e-commerce, sta spendendo 2 miliardi di dollari per acquisire nuove quote di mercato. PayTM è alla rincorsa dei due rivali con PayTM Mall, la sua piattaforma di e-commerce, ma grazie ai muscoli finanziari dei suoi

investitori e alla leadership nei pagamenti da mobile, gli addetti ai lavori ritengono che riuscirà a farsi largo.

Per chi non ha alle spalle Buffett o Alibaba, quali sono le opzioni per sfruttare il sistema indiano di e-commerce? Innanzitutto occorre sapere che il settore è segmentato, a seconda delle categorie operative, in e-travel, e-tail, e-wallet e assicurazioni, e-services (servizi per i consumatori) e segmenti di contenuti digitali. Si stima che l'e-travel valga 18 miliardi di dollari e l'e-tail 16 miliardi di dollari, pari complessivamente al 94% della torta. Nell'e-tail, l'elettronica e l'abbigliamento rappresentano, rispettivamente il 45 e il 33%, seguite dai prodotti per la casa & l'arredamento, la bellezza & la cura della persona. Sui modelli operativi è ancora il marketplace a dominare il mercato, ma i modelli omni-channel e inventory-led stanno facendo breccia. Tra questi, il segmento in maggiore crescita è rappresentato dai servizi finanziari online grazie all'aumento esponenziale del numero di startup che promuovono, come servizi primari, le transazioni digitali per trasferimenti di denaro e prestiti.

NUOVE OPPORTUNITÀ

Per i nuovi arrivati nel settore moda/lifestyle o per chi vuole entrarci, l'e-commerce può diventare un modo intelligente per arrivare in India, a patto di non improvvisare. Occorre prima raccogliere dati e dinamiche reali e sviluppare una strategia commerciale che configuri il portafoglio di prodotti e un piano di sviluppo del punto di approvvigionamento. Sfruttando l'apertura del governo sulle proprietà estera nel settore (ma con alcune limitazioni nel B2B) i leader mondiali nel mercato della moda dei rivenditori online Farfetch e Ynap hanno iniziato a spedire e consegnare nel mercato indiano, dove fino a due anni fa non era possibile, e si stanno preparando a un nuovo salto dimensionale, per operare con sussidiarie locali, quindi molto più inserite nel territorio con depositi e strategie diversificate di marketing.

Una seconda opportunità per i brand italiani, ma non solo, è quella di sfruttare la concorrenza al coltello tra i tre grandi marketplace, Flipkart, Amazon e PayTM Mall che cercano in tutti i modi di di-

versificare l'offerta con tattiche molto aggressive basate sull'incasso rapido. Stando così le cose, i responsabili vendite dei brand, in grado di offrire un prodotto distintivo sulla piattaforma, hanno buon gioco per negoziare condizioni più favorevoli per ciò che riguarda acquisti minimi, posizionamento preferenziale e visualizzazione dei prodotti. New Balance e Under Armour, due brand di abbigliamento sportivo, che hanno seguito questa tattica con Amazon, hanno visto triplicare i propri volumi online in un breve lasso di tempo.

Trend

ALL'INSEGUIMENTO DI MYNTRA

Mentre i marketplace dell'e-commerce sono riusciti a crescere in modo significativo, i players verticali, meno forti finanziariamente, hanno avuto finora un'esperienza complicata, in India. Negli ultimi cinque anni le piattaforme Zovi, YepMe e Freecultr focalizzate sul fashion, hanno tentato, senza riuscirci, di ripetere il successo del capoclasse, Myntra, fondato nel 2007 da Mukesh Bansai, e acquisita da Flipkart nel 2014.



Khrisnamhurty, ceo di Flipkart

La strategia di Myntra è stata di conquistare la fedeltà del cliente attraverso il suo modello di marketplace, in cui all'inizio si vendevano prodotti personalizzati, T-shirt, tazze, mouse pad, per poi sfruttarlo tramite l'introduzione dei propri marchi. Quindi, oggi, i brand non indiani, che abbiano già una buona affermazione sul web, hanno l'opportunità di riempire lo spazio ancora disponibile dei players verticali, in un mercato in forte crescita, concentrandosi su segmenti di nicchia, offrendo offerte esclusive e un'esperienza cliente completamente specializzata e lasciando ai player orizzontali i clienti che guardano soprattutto al prezzo. È opinione diffusa tra gli addetti ai lavori che i consumatori del lusso siano ora pronti ad accogliere prodotti in grado di distinguersi. Se quindi il terreno di gioco ora è il B2C, diventa essenziale identificare il partner locale più adatto che possa accogliere il prodotto in magazzino e venderlo a livello locale. Il modello drop shipping non è un'opzione praticabile per le strategie single brand in quanto i costi di trasporto sono elevati, i tempi di consegna troppo lunghi e i meccanismi di rimborso dei dazi all'importazione non ancora chiari.

Il punto sui pagamenti digitali verso gli enti pubblici. Le prospettive fanno ben sperare

PagoPA, questa sconosciuta

Hanno sentito parlare della piattaforma 4 italiani su 10

Pagina a cura
di ANTONIO LONGO

Soltanto quattro italiani su dieci conoscono PagoPA, la piattaforma informatica realizzata per favorire i pagamenti a favore della pubblica amministrazione. I cittadini che, almeno una volta, hanno provato a effettuare un pagamento elettronico nei confronti di un ente pubblico sono pari al 64,8% ma, a causa del mancato adeguamento informatico, il 19,4% degli stessi non ha potuto effettuare l'operazione prevista. Più ombre che luci quelle scaturite all'esito dell'indagine «I pagamenti elettronici alla pubblica amministrazione», condotta da Quorum/YouTrend per C4DiP - Consumers for Digital Payments, progetto sorto su iniziativa dalle tre associazioni di consumatori Movimento Difesa del Cittadino, Asso-consum e U.Di.Con per promuovere i pagamenti digitali tra i cittadini e sensibilizzare le istituzioni alle esigenze dei consumatori al fine di stimolare i consumi, favorire un'economia sostenibile, contribuire alla lotta all'evasione fiscale e sollecitare l'innovazione tecnologica. La ricerca, applicando filtri socio-demografici quali livello di istruzione e macroregione di residenza, si è posta l'obiettivo di valutare quanti italiani effettuino pagamenti elettronici alla pubblica amministrazione, individuare quale sia il grado di conoscenza della piattaforma PagoPA e, infine, identificare alcuni fattori che potrebbero incentivare l'utilizzo dei pagamenti elettronici da parte dei cittadini.

PagoPA, questa sconosciuta. Se da un lato la conoscenza della piattaforma, almeno nelle sue linee generali, risulta essere relativamente diffusa, con la maggioranza relativa del

67,6% che sembra avere un'idea corretta su cosa sia, tale percentuale, in realtà, come evidenzia lo studio, si abbassa al 27% sul totale degli intervistati. La percentuale scende ancora di più se si chiede quali tipologie di pagamento possano essere effettuate sulla piattaforma, infatti solamente il 42,8% di chi ha affermato di aver sentito parlare di PagoPA ha risposto correttamente, pari al 17,1%, se si pondera il dato sul totale degli intervistati. L'indagine rileva, inoltre, che il 45,4% degli intervistati ha risposto che effettua quasi sempre pagamenti con strumenti elettronici nei confronti della pubblica amministrazione, il 15,7% ha risposto affermativamente ma, precisando, che a volte non gli è stato permesso, il 3,7% ha osservato che non è mai o quasi mai stato possibile, infine il 35,2% non ha mai neanche provato.

Il livello di conoscenza dell'obbligo di accettazione del pagamento elettronico è, comunque, sostanzialmente diffuso, soprattutto tra coloro che pagano regolarmente utilizzando tale procedura. Invece, il livello di conoscenza è significativamente più basso in tema di costi di commissione: un italiano su due ritiene che i costi non siano identici ma dipendenti dal servizio utilizzato.

Peraltro, tale convinzione è piuttosto diffusa anche tra chi, abitualmente, utilizza i pagamenti elettronici.

Nord e Sud. Il report evidenzia le differenze che si registrano a livello di singole aree territoriali. Procedendo idealmente da Nord verso Sud lungo la Penisola, diminuisce sensibilmente la percentuale di chi effettua regolarmente pagamenti elettronici verso la pubblica amministrazione. Soprattutto nel centro Italia, area geografica in cui, secondo il rapporto, «ciò sembra essere dovuto a una

più diffusa impossibilità di utilizzare tale metodo di pagamento, piuttosto che a una mancanza di volontà o conoscenza dei cittadini». Al Sud sembrano sussistere minori ostacoli ma si registra la maggiore concentrazione di persone (44,3%) che non

ha mai provato a utilizzare tale strumento. Il report sottolinea che la frequenza di utilizzo dei pagamenti elettronici verso la pubblica amministrazione cresce proporzionalmente all'aumentare del titolo di studio del cittadino.

Prospettive. In base alle risposte fornite alle domande poste dal sondaggio, si evince che i cittadini ritengono i sistemi di pagamento elettronico verso la pubblica amministrazione un'opportunità per educare la comunità all'utilizzo di strumenti di pagamento innovativi e trasparenti (36,6%). Il 32,8% afferma che il vantaggio principale per gli enti pubblici consista nel rendere il cittadino libero di scegliere il metodo di pagamento, evidenziando anche i costi di commissione. Infine, un ulteriore vantaggio consiste nella riduzione dei costi di gestione degli incassi per gli enti Locali (16,2%). Inoltre, per il 57,9% dei cittadini, la pubblica amministrazione dovrebbe, per incentivare i pagamenti elettronici, promuovere la conoscenza di PagoPA e semplificarne le modalità di utilizzo. Per il 26,3%, invece, la priorità degli enti pubblici dovrebbe essere quella di formare, in maniera adeguata, i propri dipendenti al fine di offrire le opzioni di pagamento più innovative. Infine, altro suggerimento consiste nel prevedere incentivi a favore degli enti più virtuosi che accettano le nuove tipologie di pagamento.

—© Riproduzione riservata—



Il sistema in cifre: 14 mila p.a. operative

Sono poco più di 17 mila gli enti pubblici e i gestori di pubblici servizi che hanno aderito formalmente a PagoPA, mentre ammontano a quasi 14 mila le pubbliche amministrazioni che hanno concluso la procedura di attivazione e sono, pertanto, operative sul sistema. Ma sono soltanto quasi 3 mila gli enti per i quali almeno un pagamento sia andato a buon fine. Questi i dati, aggiornati ai primi giorni del mese di dicembre dello scorso anno, pubblicati sul portale dedicato all'avanzamento digitale e gestito dall'Agenzia per l'Italia digitale.

Il report pubblicato rileva, inoltre, che sono poco più di 400 i prestatori di servizi di pagamento (Psp), ossia i soggetti privati quali banche, poste, istituti di pagamento che forniscono servizi abilitati per l'utilizzo della piattaforma informatica e che aderiscono al sistema

pagoPA su base volontaria per erogare servizi di pagamento ai propri clienti, sia cittadini che imprese, tanto occasionali quanto abituali. Dalla lettura dei dati pubblicati sul portale, si evince che dal mese di ottobre del 2015, data di attivazione del servizio, sono state quasi 17 milioni le operazioni transitate sulla piattaforma, con i pagamenti andati a buon fine che superano di poco la cifra di 13 milioni, per un totale incassato pari a quasi 2,5 miliardi di euro.

Grazie alla piattaforma PagoPA, si possono effettuare i pagamenti direttamente sul sito o sull'app dell'ente di riferimento o attraverso i canali, online e fisici, dei prestatori di servizi di pagamento. È possibile, in particolare, pagare tributi, tasse, utenze, rette, quote associative, bolli e qualsiasi altro tipo di pagamento verso le pubbli-

che amministrazioni centrali e locali, ma anche verso altri soggetti, come le aziende a partecipazione pubblica, le scuole, le università, le Asl. Il sistema PagoPA è stato istituito in base a quanto sancito dall'articolo 5 del Codice dell'amministrazione digitale che prevede a carico dell'Agenzia dell'Italia digitale la messa a disposizione, attraverso il sistema pubblico di connettività, di una piattaforma tecnologica per l'interconnessione e l'interoperabilità tra le pubbliche amministrazioni e i prestatori di servizi di pagamento abilitati, al fine di assicurare l'autenticazione dei soggetti interessati all'operazione in tutta la gestione del processo di pagamento semplice, standardizzato, affidabile e non oneroso per la pubblica amministrazione e più in linea con le esigenze dei cittadini.

Il trend





GU SHU

La classifica

Le banche cinesi vincono la gara dei brand

RAFFAELE RICCIARDI → pagina 10

Icbc e le altre: le banche cinesi dominano la classifica dei brand

Nella graduatoria annuale del valore dei marchi compilata da Brand Finance e The Banker gli istituti della potenza asiatica arrivano a occupare le prime quattro posizioni, staccando i competitor occidentali

RAFFAELE RICCIARDI, MILANO

È un monocoloro cinese il podio delle banche globali messe in fila per valore del loro marchio. A certificare il predominio dei colossi asiatici è la classifica che Brand Finance ha redatto con il magazine *The Banker* e rielaborato in esclusiva per *Affari&Finanza*. Industrial and Commercial Bank of China (Icbc) guarda tutti dall'alto con un valore che sfiora gli 80 miliardi di dollari, in crescita del 35%. Alle sue spalle China Construction Bank e Agricultural Bank - che scalza l'americana Wells Fargo dalla piazza di bronzo ottenuta nel 2018 - per chiudere con la medaglia di legno alla Bank of China.

Un dato fa riflettere: complessivamente, i marchi bancari cinesi valgono 407 miliardi, il 28% in più del 2018 e oltre 100 miliardi sopra le concorrenti Usa. Che pure non hanno fatto male, arrivando a occupare 81 posizioni nella top 500 globale (cinque in più dell'edizione passata) e con un guadagno complessivo in termini di valore dell'asset intangibile del 14%.

Per stilare la classifica, Brand Finance parte dal valutare l'efficacia di un trademark analizzando investimenti in marketing, ritorno d'immagine presso gli stakeholder e impatti sul business (fatturato e margini attuali e prospettici). Stabilito un coefficiente di forza per ogni marchio, vi applica il concetto di royalty: verifica cioè quanto il detentore del brand incasserebbe se lo licenziasse sul mercato. Massimo Pizzo, managing director in Ita-

lia per la società di consulenza, ricorda come «immagine e reputazione siano fondamentali nell'influenzare la raccolta degli istituti e nel determinare le scelte degli analisti finanziari». La reputazione delle banche è deficitaria, con il punteggio medio peggiore rispetto agli altri settori. «Gli istituti italiani sono in linea con quel che accade nel resto del mondo». Nella top 500 globale sono rientrati 10 istituti nostrani, che nel complesso hanno visto crescere il valore del loro brand del 9%, meno del +18% complessivo ma comunque un dato positivo. Soprattutto se si confronta con l'industria finanziaria europea (+5%) che fatica a scrollarsi le scorie della crisi e vede i colossi tedeschi soffrire: i marchi tedeschi hanno perso il 24%, con Deutsche Bank - invischiate negli scandali - che da sola ha disperso il 30% del suo asset-brand, precipitando al 70esimo posto. In vetta alla truppa del Vecchio continente c'è Hsbc, unico alfiere europeo nella top 10 mondiale, che ha invertito la rotta dopo le recenti difficoltà riuscendo a guadagnare il 10% di valutazione - poco sopra 20 miliardi - grazie al ridisegno della brand identity. Stabile alle sue spalle il Santander, tallonato da Bnp Paribas.

LA SGASATA DI MEDIOLANUM

Da noi, Intesa Sanpaolo si conferma prima della classe nonostante un paio di posizioni perse, più per la maggior crescita dei diretti competitor che per limiti propri. Da segnalare il balzo di Banca Mediolanum, miglior perfor-

mer in generale: «Crescita iniziata con il rebranding di un paio d'anni fa, rafforzata dalle prospettive di fatturato, dalla reputazione elevata presso i clienti e dall'approccio alla crisi del 2008, quando si fece carico delle loro perdite». Discorso a parte per Mediobanca, che nella Banking 500 perde il 30% di valore ma è un effetto ottico: per la prima volta gli analisti scorporano la valutazione di CheBanca da quella del gruppo.

Potenziare il brand non è solo un giochino per scalare posizioni, ma vera e propria mission del management. Si parla di banche, ma ragionando di strategia con gli addetti ai lavori il nome che si sente ripetere più di frequente è Amazon: non a caso è il marchio che vale più al mondo, 190 miliardi. «Sono cambiate le aspettative dei clienti», spiega Claudio Torcellan, partner responsabile dei financial services per il sud est europeo di Oliver Wyman. «Oggi anche il consumatore bancario si aspetta di rivivere l'esperienza di acquisto che gli è garantita dalla piattaforma di e-commerce, o di visione di un film su Netflix». Se a oggi «le banche non hanno registrato gravi perdite di volu-



mi e clienti, a vantaggio delle Fintech e delle Bigtech, è perché hanno ancora la fiducia dei risparmiatori». Nonostante scandali e invettive, restano i custodi del denaro degli italiani. D'altra parte, però, «è in discussione la cultura di base dell'industria finanziaria, orientata al prodotto e al profitto: virare verso un'impostazione che mette il cliente al centro, anche a discapito della marginalità di breve periodo come fanno le bigtech, è complicato». E la sfida del branding «non si affronta soltanto con la pubblicità come nei decenni passati, ma nell'interazione quotidiana».

UN MUTUO, E SUBITO

Dal parare i danni, la partita va ribaltata all'attacco. Sintetizza Gennaro Casale, senior partner di Boston Consulting Group e responsabile delle Financial Institutions: «La proposizione verso il consumatore non può limitarsi al: 'vieni da me perché non rischio di fallire e non ti rubo i sol-

di'». Entrano in campo i valori aspirazionali, solo parzialmente intercettati dagli incumbent. **Quattro i cardini strategici indicati da Casale: «Primo: semplicità di utilizzo. Secondo: personalizzazione, basata sull'uso di profilazione e big data». L'esempio da seguire arriva dalla banca digitale polacca mBank, caso di successo disruptive: «Se vedono che per dieci volte al mese usi la carta a un distributore di benzina, nella sezione del tuo home banking appare un buono-carburante. Se ti viene accreditato un rimborso assicurativo da 5 mila euro, ti suggeriscono un prodotto finanziario per investirli. Tutto immediato, ritagliato su misura». Da qui si passa al terzo cardine, "l'instant gratification. Il nostro schema mentale è basato sulla vita social: posto una foto, in due minuti ho la risposta della rete. Se chiedo un mutuo, non posso aspettare mesi». L'estero fa scuola: «Ci sono formule di**

prestiti personali pre-approvati in base al profilo: sapendo entrate e uscite mensili di un cliente, la banca può garantirti un plafond dal quale attingere senza particolari iter autorizzativi. Quando vi ricorre, l'utente inserisce la cifra e si vede accreditare il denaro: un'esperienza immediata e gratificante».

L'ultimo punto, la competenza, guarda al rapporto con le imprese: «Piccoli team dedicati, capaci di leggere un progetto in prospettiva oltre che un bilancio, sono fondamentali». E in Italia, c'è ancora tempo? «La visione generale è che ce ne sia ancora, perché siamo una popolazione anziana e con penetrazione limitata delle nuove tecnologie», rimarca Torcellan. «Ma potrebbe non esser così: se un grande gruppo estero, fortemente orientato al digitale, decidesse di entrare in Italia magari acquisendo uno dei marchi in difficoltà, le altre sarebbero pronte a reagire?»

© RIPRODUZIONE RISERVATA

L'opinione “

Oggi il consumatore bancario si aspetta di rivivere l'esperienza di acquisto che gli è garantita da Netflix o dalle piattaforme di e-commerce

CLAUDIO TORCELLAN
PARTNER DI OLIVER WYMAN

Inumeri



IN VETTA ALLA CLASSIFICA

DATI TRATTI DALLA TOP 500 DEI BRAND BANCARI ELABORATA DA BRAND FINANCE E DA THE BANKER

I PRIMI 10 BRAND NEL MONDO

RANK 2019	RANK 2018	VAR.	NOME BRAND	VALORE IN MILIONI DI DOLLARI
1	1	≡	ICBC (Cina)	79.823
2	2	≡	CHINA CONSTRUCTION BANK (Cina)	69.742
3	6	▲	AGRICULTURAL BANK OF CHINA (Cina)	55.040
4	4	≡	BANK OF CHINA (Cina)	50.990
5	3	▼	WELLS FARGO (Stati Uniti)	39.948
6	7	▲	BANK OF AMERICA (Stati Uniti)	36.687
7	8	▲	CITI (Stati Uniti)	36.407
8	5	▼	CHASE (Stati Uniti)	36.265
9	11	▲	CHINA MERCHANTS BANK (Cina)	22.480
10	9	▼	HSBC (Regno Unito)	20.189

I BRAND PIÙ CRESCIUTI QUEST'ANNO

NOME BRAND	CRESCITA %
BANCA MEDIOLANUM (Italia)	82%
PINNACLE FINANCIAL (Stati Uniti)	70%
HUARONG XIANGJIANG BANK (Cina)	69%
PROSPERITY BANCSHARES INC (Stati Uniti)	69%
HOULIHAN LOKEY (Stati Uniti)	67%
TEXAS CAPITAL BANK (Stati Uniti)	67%
BANK BTN (Indonesia)	66%
VIETINBANK (Vietnam)	64%
BEIJING RURAL COMMERCIAL BANK (Cina)	62%
M&T BANK (Stati Uniti)	62%

I PRIMI 20 BRAND IN EUROPA

RANK 2019	RANK 2018	VAR.	NOME BRAND	VALORE IN MILIONI DI DOLLARI
10	9	▼	HSBC (Regno Unito)	20.189
12	12	≡	SANTANDER (Spagna)	17.449
14	17	▲	BNP PARIBAS (Francia)	14.716
22	18	▼	BARCLAYS (Regno Unito)	11.582
23	26	▲	ING (Olanda)	11.364
27	22	▼	BBVA (Spagna)	10.736
28	28	≡	UBS (Svizzera)	10.606
37	53	▲	RABOBANK (Olanda)	8.270
39	41	▲	NATWEST (Regno Unito)	7.723
42	38	▼	CREDIT SUISSE (Svizzera)	7.493
43	33	▼	SOCIÉTÉ GÉNÉRALE (Francia)	7.325
46	43	▼	LLOYDS BANK (Regno Unito)	6.782
54	51	▼	CRÉDIT AGRICOLE (Francia)	5.897
57	46	▼	NORDEA (Svezia)	5.638
58	54	▼	STANDARD CHARTERED (Regno Unito)	5.538
59	57	▼	INTESA SANPAOLO (Italia)	5.466
63	60	▼	CRÉDIT MUTUEL (Francia)	4.617
64	65	▲	ABN AMRO (Olanda)	4.594
65	62	▼	KBC (Belgio)	4.451
66	70	▲	CAIXABANK (Spagna)	4.343

Inumeri



+35%

L'AUMENTO DEL BRAND

La crescita del valore del marchio di Icbc nella classifica 2019 rispetto all'anno prima

+9%

VALORE TOTALE DELLE ITALIANE

La crescita dei marchi delle 10 banche italiane nella Top 500 globale, a fronte del meno 24% registrato dalle tedesche



1 Clienti in coda davanti a una filiale della Industrial and Commercial Bank of China (Icbc), a Pechino



Gu Shu
presidente
Icbc



Thimoty J. Sloan
ceo
Wells Fargo



John M. Flint
ceo
Hsbc



Ana Botin
presidente
Banco Santander



Carlo Messina
ad Intesa Sanpaolo



Massimo Doris
ad Banca
Mediolanum

Impresa/1 - Digitalizzazione, ampio il divario tecnologico tra piccole e grandi aziende. Ancora carenti le professionalità specializzate nell'Ict

Longo a pag. 12

Lo rileva il rapporto dell'Istat su cittadini, imprese e Ict. Si cercano professionalità

La digitalizzazione piace ai big

Alto il divario tecnologico tra piccole e grandi aziende

Pagina a cura
DI ANTONIO LONGO

In aumento le imprese italiane che utilizzano connessioni internet veloci ma persiste il divario tra piccole e grandi aziende in materia di digitalizzazione, con queste ultime che investono sempre più nelle tecnologie emergenti. Ancora carenti, in termine numerici, le professionalità specializzate nell'Ict. A scattare la fotografia del connubio tra imprese e nuovi strumenti tecnologici è il rapporto «Cittadini, imprese e Ict», elaborato dall'Istat.

Il report evidenzia che, rispetto ai dodici parametri che individuano l'Eurostat digital intensity indicator, ossia l'indicatore del livello di digitalizzazione, l'86,1% delle imprese con almeno dieci addetti si colloca a un livello basso o molto basso di adozione dell'Ict, al cospetto di una quota pari all'82% a livello continentale; il restante 13,9% si posiziona su livelli alti o molto alti. Tra i dodici indicatori, il divario maggiore si registra nella presenza di specialisti Ict, con sessanta punti percentuali che distanziano la quota delle piccole imprese da quella delle grandi. Una netta variabilità per classe dimensionale riguarda anche la velocità di connessione, almeno pari a 30 Mbit/s, con un gap di 38 punti percentuali tra piccole e grandi imprese.

Tecnologie emergenti. L'acquisto di servizi di cloud computing coinvolge poco più di un quinto delle imprese con almeno dieci addetti. L'utilizzo di tali tecnologie registra una crescita a partire dalle imprese con almeno 50 addetti (da 33,1 a

39,2%) e, ancor di più, tra le imprese con almeno 100 addetti (da 37,8 a 48%). L'uso di tecniche, tecnologie, strumenti software per l'analisi dei big data non è ancora molto diffuso, coinvolge, infatti, meno di un'impresa su dieci, quota che sale al 30,5% per le imprese con almeno 250 addetti.

Professionalità Ict carenti. Il 16,1% delle imprese con almeno dieci addetti impiega esperti Ict mentre quasi tre imprese, con almeno 250 addetti, ogni quattro hanno dichiarato di poter contare su specialisti informatici in seno al proprio organigramma. Peraltro, proprio le aziende con più addetti hanno dichiarato che negli ultimi anni hanno provato sempre più a reclutare specialisti, e li hanno assunti o hanno tentato di farlo nel 35% dei casi, contro il 4,3% delle imprese con 10-49 addetti. Inoltre, rispetto all'anno precedente, aumenta la quota di grandi imprese che dichiarano di avere incontrato non poche difficoltà a ricoprire i posti vacanti di specialisti Ict (15,7% delle imprese con almeno 250 addetti contro il 2,3% di quelle con 10-49 addetti). Anche sul ricorso a personale esterno per la gestione di attività legate all'Ict, quali manutenzione di infrastrutture, supporto e sviluppo di software e di applicazioni web, gestione della sicurezza e della protezione dei dati si manifestano differenze in base alla dimensione aziendale: sei imprese di minore dimensione contro tre su dieci delle grandi. Il 16,9% delle imprese con almeno dieci addetti, a fronte del 59,3% tra quelle più grandi, ha organizzato corsi di formazione

per sviluppare o aggiornare le competenze Ict dei propri dipendenti.

In (modesta) crescita le vendite online. La percentuale di imprese che ha effettuato vendite online nel corso dell'anno scorso continua a essere molto contenuta: circa un'impresa, con almeno dieci addetti, su sette (12,5% nel 2017). Rispetto al 2017, la quota di fatturato online aumenta lievemente, passando dal 10,1% al 10,7% del fatturato totale. Ma tale quota cresce, soprattutto, per le piccole e le medie imprese (10-249 addetti), passando dal 5,8% al 7,5%. Rispetto al totale del fatturato online, i settori che contribuiscono maggiormente sono quelli del commercio all'ingrosso e al dettaglio (27,8%), della fabbricazione di mezzi di trasporto (19,6%) e dei servizi di fornitura di energia (17,9%). Le imprese che hanno venduto beni e servizi via web, nel 74,1% dei casi (86,2% nel 2017) hanno utilizzato siti web o app di proprietà, mentre nel 64,1% attraverso emarketplace o app di intermediari utilizzati da numerose altre aziende (53,8% nel 2017). L'uso di piattaforme di vendite via web è, come noto, particolarmente diffuso nei settori dei servizi ricettivi (97,5%), della ristorazione (94,0%) e immobiliare (87,8%), comparti in cui operano alcune



tra le principali piattaforme online.

Una famiglia su quattro è offline (da casa).

Nel 2018, rispetto all'anno precedente, è aumentata dal 71,7% al 75,1% la quota di famiglie italiane che dispone di un accesso a internet da casa. Le famiglie con una connessione a banda larga passano dal 70,2% al 73,7%. Il report dell'Istat evidenzia anche che il tasso medio di diffusione della banda larga tra le famiglie residenti, con almeno un componente di 16-74 anni, nei Paesi europei è dell'86% mentre l'Italia presenta un tasso dell'83%, con un gap, dimezzato rispetto al 2017, di tre punti percentuali. A livello territoriale, i dati evidenziano marcate differenze tra Nord e Sud: il Trentino Alto Adige e la Lombardia sono le regioni con la percentuale più alta di famiglie dotate di connessione con banda larga, il Molise, la Calabria e la Sicilia occupano gli ultimi posti in graduatoria.

Le famiglie più connesse sono quelle in cui è presente almeno un minore, con il 94,4% di collegamento a banda larga; le meno connesse sono le famiglie composte soltanto da ultrasessantacinquenni.

Altro fattore discriminante è rappresentato dal titolo di studio, infatti ha una connessione a banda larga il 94,9% delle famiglie con

almeno un componente laureato contro il 64% delle famiglie in cui il titolo di studio più elevato è la licenza media.

La maggior parte delle famiglie senza accesso a internet da casa indica il non saper utilizzare il web come principale motivo ostativo (58,2%) mentre poco più di un quinto non considera Internet uno strumento utile e interessante. Anche nell'effettivo utilizzo del web l'analisi Istat manifesta un significativo divario tra Nord e Sud, isole comprese (72,3% contro 62,2%). È a Bolzano che si localizza la più alta percentuale di internauti, seguono Lombardia, provincia autonoma di Trento e Friuli-Venezia Giulia. La Calabria, nonostante abbia registrato un incremento del 5,1% rispetto all'anno precedente, resta la regione con la più bassa quota di utenti internet. L'appartenenza a una classe sociale piuttosto che a un'altra incide sull'uso del world wide web, infatti se l'utilizzo della rete presenta livelli prossimi alla saturazione tra i laureati, i dirigenti, gli imprenditori e i liberi professionisti, tra gli operai la quota di chi accede al web è sensibilmente più bassa, anche se in aumento. Analoga tendenza si registra per chi è in possesso della licenza media.

A prescindere dal dispositivo utilizzato, le attività più diffuse sul web sono

quelle legate all'utilizzo di servizi di comunicazione. Rispetto al 2017, il report evidenzia un aumento della percentuale di utenti che hanno acquistato online, in particolare il 34% ha ordinato o comprato merci o servizi negli ultimi tre mesi, il 12,4% nel corso dell'anno e il 9,5% più di un anno fa. Sono più propensi a comprare online gli uomini, le persone tra i 20 e i 34 anni e i residenti nel nord. I beni più acquistati sono costituiti da abiti e articoli sportivi (45,0%), articoli per la casa (39,4%), servizi riguardanti «viaggi e trasporti» (39,0%). I servizi più utilizzati dagli internauti sono quelli bancari, soprattutto nella classe di età 25-44 anni in cui la quota di utilizzatori supera il 50%, e i servizi di pagamento, per esempio il paypal, (39,2%) con un picco tra i 20 e i 44 anni (oltre il 45%).

Il ricorso alla rete per vendere merci o servizi è praticato dal 10,8% degli utenti mentre alle operazioni finanziarie si dedicano il 10,1% degli internauti. Anche in questi ultimi ambiti, si registra una netta distanza tra il settentrione e meridione, con più di venti punti percentuali di distacco per quanto riguarda per l'e-banking e di oltre dieci punti percentuali relativamente ai servizi di pagamento e di acquisto di beni e servizi online.

—© Riproduzione riservata—



Obiettivo Rapporti capitale

La selezione

Dai viaggi a Internet delle cose ancorarsi all'impresa solida

Titoli azionari di imprese di qualità che operano in tutto il mondo e mostrano solide storie aziendali, bassi livelli di leva finanziaria, team di gestione forti e buone strutture di governance. In questa fase incerta, segnata da una lunga lista di rischi macroeconomici, è questa la chiave secondo gli esperti per diversificare con successo il portafoglio. Tra i settori più interessanti per Gianluca Maione, country head Italia di Investec Am: «Alcuni dei temi incorporati nel nostro portafoglio riguardano i pagamenti digitali, l'Internet delle Cose, la crescita e la rivoluzione nel comparto dei viaggi, il passaggio del software e dei servizi al cloud, lo sviluppo dei trend nei settori della sanità, della longevità e della bellezza»; ambiti nei quali, sottolinea, «ci sono imprese a basso impiego di capitale e con una buona generazione di flussi di cassa che normalmente spendono di più in ricerca e sviluppo». Investimenti che permettono di innovare, «consolidando di conseguenza il proprio posizionamento di leadership rispetto alla concorrenza e assicurando la stabilità della crescita dei flussi di cassa». Sulla stessa linea si mostra Vlasta Gregis, managing director di Capital Group, che invita a prediligere storie aziendali solide, con una propensione a remunerare adeguatamente gli azionisti. Tra i settori che secondo l'esperta dovrebbero tenere meglio di altri in questa fase di volatilità spiccano i consumi di base, i servizi di pubblica utilità e di telecomunicazione e la cura della salute. Qualche esempio? Home Depot nell'ambito dei prodotti al consumo; Microsoft, Broadcom e Intel nell'It; il fornitore di servizi sanitari UnitedHealth; il produttore di dispositivi medici Abbott Laboratories e le compagnie farmaceutiche Merck, Abbvie e Gilead Services; infine, ConocoPhillips e Exxon Mobil nel comparto energetico. — s.d.p.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





**Gianluca
Maione**
(Investec Am)



Vlasta Gregis
(Capital
Group)

1 Le aziende con fondamentali sani e innovative sono tra gli asset privilegiati

Dossier Lavoro

L'analisi

“Era 4.0, addetti poco coinvolti”

MILANO

“Per mettere le ali al cambiamento hi-tech è fondamentale fare leva su uno stile partecipativo” spiega l'esperto Mariano Corso

Non è solo questione di investimenti in software e hardware e non basta nemmeno che i progetti innovativi siano fatti propri dal management. Per realizzare iniziative di successo nel campo della digitalizzazione è fondamentale coinvolgere i dipendenti. E, per farlo, occorre uno stile partecipativo, senza imposizioni dall'alto». Mariano Corso è uno dei massimi esperti in Italia sui temi del cambiamento organizzativo e sul ruolo che l'It può svolgere in questa direzione. Insegna alla School of Management del Politecnico di Milano, dove è anche responsabile scientifico dell'Osservatorio Hr Innovation Practice.

«Le analisi di Top Employers se

da un lato indicano che per i direttori risorse umane percepiscono la digitalizzazione come prioritaria, dall'altra solo un'azienda su tre ha messo in campo iniziative in questa direzione. La chiave sta allora nel cercare di capire cosa frena il passaggio dai desiderata all'azione».

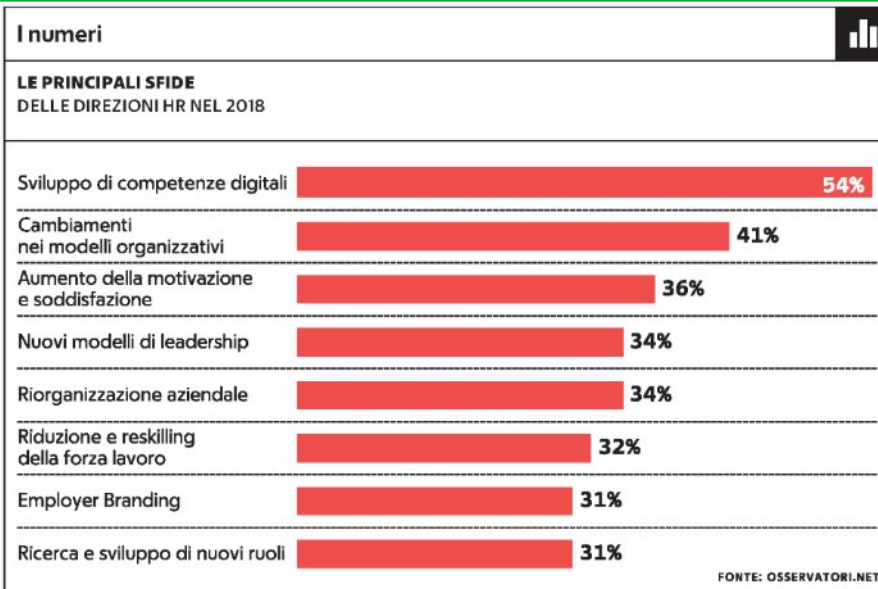
L'esperto cita anche gli esiti di un'altra ricerca, questa volta realizzata in collaborazione con Assochange. «Analizzando un campione di aziende medie e grandi operanti in Italia si assiste a una crescente consapevolezza verso l'ambito del digitale, che ormai risulta essere la direzione prioritaria verso cui si orientano le azioni di cambiamento». Tuttavia, anche tra le imprese che mettono in campo iniziative di questo tipo, il tasso di successo (convenzionalmente si parla in questi termini quando viene centrato almeno il 60% degli obiettivi prefissati dal piano) è molto basso: «Siamo intorno al 38%» sottolinea Corso, che vede il problema principale nello scarso coinvolgimento delle figure aziendali, nei vari livelli. «Non basta più che un progetto di innovazione venga fatto proprio in maniera convinta

dal management. Occorre che poi tutti prendano parte alla fase attuativa e che lo facciano non perché si tratta di una direttiva imposta dall'alto, ma perché ne percepiscono il valore, anche in ottica di crescita personale». La stessa ricerca segnala che i modelli di cambiamento in chiave digitale di maggiore successo sono quelli agili, che Corso identifica come quelli «interattivi, ciclici e pertanto non destinati a esaurirsi in un determinato arco di tempo, oltre che aperti alla collaborazione con altre aziende».

Infine uno sguardo al confronto internazionale. «In Italia siamo messi peggio rispetto ad altri Paesi europei sul fronte della digitalizzazione non tanto perché investiamo meno in It, ma perché c'è una minore diffusione delle competenze necessarie. Da noi i laureati Stem (*Scienze, Tecnologia, Ingegneria e Matematica, ndr*), quelli cioè che possono svolgere un ruolo da traino sul fronte della digitalizzazione, sono ancora pochi. E anche in occasione del piano Industria 4.0 si è pensato più a investire sui macchinari, che sulla formazione». — **I.d.o.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA





Mariano Corso
docente
alla School
of Management
del Polimi

Impresa/2 - Privacy, cittadini all'attacco: contro le violazioni di norme sulla tutela dei dati 95 mila reclami. Nel mirino telemarketing e telecamere

Cerne a pag. 13

I numeri resi noti dalla Commissione Ue a otto mesi dall'entrata in vigore del Gdpr

Privacy, i cittadini all'attacco

Contro le violazioni di norme presentati 95 mila reclami

Pagina a cura
DI TANCREDI CERNE

Poco più di 95 mila reclami da parte dei cittadini europei. È questo il primo bilancio reso noto dalla Commissione Ue a otto mesi dall'entrata in vigore, il 25 maggio 2018, del regolamento comunitario sulla protezione dei dati personali (Gdpr). Il numero, frutto del lavoro delle autorità nazionali preposte alla protezione dei dati, ha segnato una progressione a due fasi. In un primo periodo, da maggio a ottobre, sono state depositate da parte dei cittadini europei 60 mila istanze circa, il cui numero è andato stabilizzandosi per i successivi due mesi. Fino ad arrivare al secondo rally registrato tra dicembre e gennaio. In appena due mesi, il numero di reclami è cresciuto di altre 35 mila unità arrivando, nei giorni scorsi, a toccare quota 95.180 (di questi 4.704 provenivano dall'Italia).

«Siamo fieri di avere le norme sulla protezione dei dati più rigorose e più moderne al mondo, che si stanno affermando come norma globale», ha spiegato il vicepresidente della Commissione europea, Frans Timmermans.

Secondo l'alto esponente di Bruxelles, uno dei principali obiettivi del regolamento generale sulla protezione dei dati è proprio quello di offrire un ruolo attivo alle persone, dando loro maggiore controllo su una delle risorse più preziose dell'economia moderna: i propri dati. «Per poter raggiungere questo obiettivo è indispensabile che i cittadini siano pienamente consapevoli dei loro diritti e delle conseguenze delle loro decisioni», ha sottolineato Timmermans che si è detto soddisfatto dei primi effetti positivi mostrati

dalle nuove norme comunitarie.

Ma quali sono le categorie di illeciti finite nel mirino dei cittadini europei? Secondo le rilevazioni di Bruxelles, gli utenti si sono detti stanchi dei continui solleciti ricevuti dalle società di telemarketing, sia attraverso l'utilizzo di telefonate di carattere promozionale, sia per mezzo dello strumento dell'email.

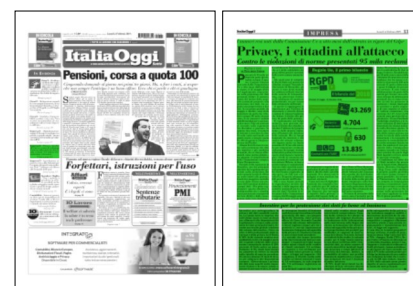
A queste si aggiungano le rimostranze per l'utilizzo di telecamere a circuito chiuso e sistemi di videosorveglianza che ledono il diritto alla privacy da parte delle persone.

Il regolamento sul Gdpr, tuttavia, non prevede soltanto il diritto dei cittadini a tutelare l'utilizzo del proprio nome e delle proprie immagini all'interno dei database delle aziende. Ma in tempi dominati da internet e dal rischio dei crimini informativi impone anche un limite massimo di 72 ore alle aziende per comunicare eventuali violazioni dei propri sistemi informatici qualora dovessero essere stati messi a repentaglio i livelli di sicurezza dei dati personali contenuti nei loro sistemi. Ebbene, in base a questa norma, le segnalazioni ricevute dalle autorità nazionali preposte alla protezione dei dati hanno raggiunto in otto mesi i 41.502 casi a livello Ue. Di questi, solamente 630 provenienti dall'Italia.

Ma a cosa hanno portato le segnalazioni inviate dai cittadini e dalle imprese alle autorità nazionali per la tutela dei dati? Secondo le rilevazioni della Commissione europea, dal 25 maggio scorso a oggi sono state avviate 255 investigazioni a seguito di segnalazioni di privati o per iniziativa diretta delle autorità nazionali. E in alcuni casi le indagini si sono concluse con sanzioni eclatanti.

Come nel caso di Alphabet, l'azienda che controlla Google, multata per 50 milioni di euro dal Cneil (l'Autorità francese che sorveglia il rispetto della privacy) a seguito dell'esposto delle associazioni Quadrature of the Net e None of Your Business, per inosservanza degli obblighi di richiesta del consenso alla raccolta dei dati finalizzati alla pubblicità mirata. Si tratta della multa più alta finora comminata sulla base del nuovo Regolamento generale sulla protezione dei dati personali. Ma certamente non dell'unica sanzione.

Nel mese di novembre dello scorso anno l'autorità per la protezione dei dati del Land di Baden-Württemberg ha multato la piattaforma di chat in lingua tedesca, Knuddels.de, per 20 mila euro a causa della violazione di sicurezza ai suoi database che ha messo a rischio la sicurezza di 808 mila account di posta elettronica e quasi 2 milioni di account del servizio. E solo l'attiva collaborazione da parte della società per trovare una soluzione al fiume di informazioni personali che si erano riversate in rete ha permesso di contenere i danni limitando la sanzione a poche migliaia di euro rispetto al rischio di vedersi comminare una sanzione del 4% ricavi lordi annuali come previsto dal regolamento. «Il caso Facebook/Cambridge Analytica e le recenti violazioni di dati hanno



dimostrato che stiamo andando nella direzione giusta. In gioco non ci sono solo la tutela della nostra privacy, ma anche la tutela delle nostre democrazie e la necessità di garantire la sostenibilità delle nostre economie basate sui dati», ha concluso il vice presidente della Commissione europea secondo cui l'attuazione pratica da parte degli Stati membri si trova ormai in una fase avanzata.

«Confidiamo sul fatto che i 5 Stati membri che ancora non lo hanno fatto (Bulgaria, Grecia, Slovenia, Portogallo e Rep. Ceca, ndr) adattino il proprio quadro giuridico alle nuove norme europee il prima possibile», ha avvertito Timmermans. «Dal canto suo, intanto, la Commissione continua a monitorare il processo per ovviare a eventuali carenze e per fare sì che le norme sulla protezione dei dati siano applicate in tutta l'Ue il prima possibile».

—© Riproduzione riservata—



Investire per la protezione dei dati fa bene al business

Investire per salvaguardare la privacy dei dati sensibili conviene. Lo sanno bene le imprese che nell'ultimo anno si sono attivate per allinearsi alle disposizioni del regolamento europeo sulla protezione dei dati personali (Gdpr). Secondo uno studio globale condotto dal colosso informatico, Cisco, su oltre 3.200 professionisti della sicurezza e della privacy in 18 Paesi, il 59% delle aziende sembra aver soddisfatto tutti o la maggior parte dei requisiti richiesti dalle nuove norme comunitarie mentre il 29% prevede di farlo entro un anno. Soltanto il 9% degli intervistati ha ammesso di essere in ritardo sulla tabella di marcia prevedendo ancora almeno 12 mesi di lavoro per allinearsi alle disposizioni europee. «Riservatezza e privacy dei dati sono aspetti molto importanti. Il dato è la nuova valuta e, mentre il mercato evolve, le azien-

de ottengono benefici di business reali dai propri investimenti nella protezione dei dati», ha spiegato Michelle Dennedy, chief privacy officer di Cisco. Secondo l'analisi condotta dal colosso informatico, i clienti vogliono sempre più che i prodotti e i servizi implementati forniscano l'adeguata salvaguardia della privacy. E i risultati economici non si sono fatti attendere.

«Le aziende che hanno investito nella riservatezza dei dati per soddisfare i requisiti del Gdpr hanno subito minor ritardi nelle vendite ai clienti esistenti: 3,4 settimane rispetto a 5,4 settimane per le aziende meno pronte in ottica Gdpr», si legge nel rapporto. «Nel complesso, il ritardo medio nelle vendite ai clienti esistenti è stato di 3,9 settimane, in calo rispetto alle 7,8 settimane registrate un anno fa».

Le principali ragioni alla base dei

ritardi nelle vendite citate dagli intervistati comprendono l'analisi delle richieste dei clienti in relazione alle esigenze di privacy, la traduzione delle informazioni sulla riservatezza nelle lingue dei clienti, la formazione dei clienti in ottica salvaguardia della privacy o la riprogettazione dei prodotti per soddisfare le esigenze di riservatezza dei clienti. Non solo. In base ai risultati dello studio, le aziende pronte per il Gdpr hanno mostrato una minor incidenza delle violazioni dei dati, un minor numero di record coinvolti in incidenti legati alla sicurezza e tempi inferiori di inattività del sistema. Inoltre, la probabilità di subire una perdita finanziaria significativa a causa di una violazione dei dati è risultata di molto inferiore.

«Il 75% degli intervistati ha dichiarato di aver ottenuto diversi benefici dagli investimenti fatti

nella salvaguardia della privacy, che includono maggiore agilità e innovazione derivanti da un adeguato controlli dei dati, vantaggio competitivo e maggiore efficienza operativa grazie a una pronta organizzazione e classificazione dei dati», si legge nel rapporto.

E cosa dire in termini geografici? In base al Paese, il grado di prontezza in ottica Gdpr varia dal 42% al 75%. «Spagna, Italia (72%), Regno Unito e Francia si collocano ai vertici della classifica, mentre Cina, Giappone e Australia si collocano ai livelli più bassi», hanno sottolineato gli esperti di Cisco secondo cui solo il 37% delle aziende pronte per il Gdpr ha dichiarato di aver subito una violazione dei dati che è costata più di 500 mila dollari, rispetto al 64% delle aziende meno pronte rispetto al nuovo regolamento per la tutela dei dati personali.

— © Riproduzione riservata —

COMPLEANNO I 15 anni del social tra luci e tante ombre

Cin cin Facebook: festa tra dati rubati e crolli in Borsa

◉ GIARELLI A PAG. 10 - 11

HAPPY BIRTHDAY Nato nel 2004, il social più famoso, conta 2,3 miliardi di utenti e un fatturato di 53 miliardi di dollari. I suoi 15 anni di vita, che hanno cambiato le abitudini delle persone, tra alti e bassi

Facebook fa festa Tra scandali e tonfi in Borsa

NATO NEGLI ATENEI

Venne commissionato a Zuckerberg da tre compagni. Anni dopo il tribunale lo condannò al risarcimento

POLLICE VERSO

Il caso dei dati trafugati provocò un crollo a Wall Street del 24%. Poi le accuse di ingerenza nelle elezioni

» **LORENZO GIARELLI**

N

essuno, oggi, è più abituato a spiegare che cosa sia Facebook. Il suo successo, a 15 anni dall'ancio – era il 4 febbraio 2004 – lo ha reso pane quotidiano, elemento imprescindibile e accessorio naturale. Il suo simbolismo – f bianca su sfondo blu, pollice in alto – fa il paio con quello del suo fondatore, Mark Zuckerberg da White Plains, 34 anni, t-shirt a tinta unita al posto di giacca e cravatta, nonostante il patrimonio stimato dica 53 miliardi di dollari.

Il 28 aprile del 2004, ospite per la prima volta alla *CNBC*, l'allora sconosciuto fondato-

re presentava la sua creatura: “Un annuario online che connette persone attraverso le università e i college tramite le loro reti sociali”. Thefacebook, con il “the” davanti (se ne sarebbe andato due anni dopo), contava allora 100 mila iscritti: oggi siamo a 2,3 miliardi, con fatturato di 52 miliardi di dollari nel 2018. Sono passati 15 anni, una crisi economica devastante, scandali di ogni tipo sulla violazione della privacy e sulla vendita di dati sensibili, sospetti di interferenze politiche internazionali, eppure Zuckerberg e Facebook non hanno mai smesso di crescere.

SCHERMATA bianca e blu, con a lato un volto cartoonizzato che ricorda Al Pacino. “Welcome to thefacebook”. Così si presenta il social network nel

febbraio 2004, quando ancora l'accesso è riservato agli iscritti di Harvard. Zuckerberg, 19 anni, lo crea prendendo spunto dall'idea di tre compagni, Cameron e Tyler Winklevoss e Divya Narendra, che gli avevano commissionato un sito simile. Mark sparisce per un po', dicendosi troppo impegnato per il progetto, ma poi all'improvviso presenta da solo il nuovo social. Lo sgarbo ai Winklevoss e a Narendra due anni dopo finirà in tribunale: Zuck i li



dovrà risarcire con 1,2 milioni di azioni, circa 65 milioni di dollari che oggi valgono almeno il quadruplo.

D'altra parte è chiaro da subito che Facebook sfonderà. Dopo neanche un mese di vita è già iscritta mezza Harvard, poi arrivano Stanford, la Columbia, Yale e Boston. Tutti vogliono condividere nome, cognome, mail, libri preferiti, gusti musicali, persino numero di dormitorio. Le interazioni possibili sono minime: soltanto un *poke*, una pacca virtuale per dire "ciao" oppure "conosciamoci". Niente *like* - arriveranno nel 2009 - e niente chat - Messenger è del 2011 -, solo ragazzi non più spaventati (ma anzi volontari) della versione più spontanea del Grande Fratello. Nel 2006 Facebook si apre a tutti e i numeri si fanno spaventosi: 100 milioni di utenti a fine 2008, un miliardo nel 2012 e 2 miliardi nel 2017.

E se nei primi anni di vita Facebook era un social per ragazzi, oggi le cose sono cambiate. In Italia, per esempio, solo il 42% degli utenti attivi ha meno di 35 anni e la fascia di età con più iscritti è quella tra i 35 e i 46 anni (6,7 milioni, 21%), secondo le rilevazioni Vincos. Il trend è simile in tutto il mondo: nel 2013 il social era utilizzato solo dal 33% dei potenziali utenti con più di 66 anni, oggi siamo al 42,2, mentre nelle fasce più giovani gli iscritti sono stabili o in calo. "Penso che sia impossibile avviare un'azienda nella stanza del tuo dormitorio e portarla a crescere fino al punto in cui siamo senza commettere errori". L'auto-assoluzione è firmata Mark Zuckerberg, 10 aprile 2018, davanti al Congresso

degli Stati Uniti. Quelli che passano per errori di percorso sono in realtà il più grande scandalo della vita di Facebook, capace di produrre un tonfo in Borsa del 24% nel trimestre in cui è divampato (complice anche una prima storica frenata negli iscritti) e che ha costretto il fondatore a dare spiegazioni al Campidoglio Usa. Difficile però giustificare la fuga delle informazioni sensibili su 50 milioni di iscritti, trafugate dal social alla società di consulenza Cambridge Analytica - che a sua volta le aveva ottenute da una app - e da lì sparsi chissà dove, fino al sospetto che quei dati abbiano avuto un ruolo nell'ascesa di Donald Trump. Una innocente leggerezza, secondo Zuckerberg, un errore doloso stando invece alla fonte interna a Cambridge Analytica che ha fatto scoppiare il caso. Quello dei dati personali è comunque un aspetto delicato, al di là del singolo caso. La comodità di un *login* su altri siti usando le proprie credenziali del social fa sì che spesso siano gli stessi utenti a regalare i propri dati alle aziende, consentendo profilazioni dirette che ritornano sotto forma di pubblicità mirate.

A VOLTE però il gioco è meno limpido. Zuckerberg giura di non vendere informazioni sensibili alle aziende, ma la realtà è meno rassicurante: i dati arrivano comunque a clienti terzi, in forma non associabile a un singolo profilo (ma a una rete di persone) oppure attraverso autorizzazioni date dagli iscritti in modo poco consapevole (i famosi "termini e condizioni", o le

pagine di siti associate, attraverso *like*, commenti o condivisioni, a Facebook). Senza dimenticare che ogni permesso concesso a Whatsapp o Instagram è un permesso concesso all'azienda Facebook Inc, loro proprietaria. Oltre alla gestione dei dati, Facebook sta ottenendo sempre più soldi grazie alle pubblicità aziendali. La possibilità di creare una pagina del proprio marchio è presente da anni, ma da inizio 2014 alcuni cambiamenti nell'algoritmo hanno fortemente limitato la visibilità di queste pagine, che all'improvviso si sono visti recapitare i propri post solo a un 10% dei propri fan. La soluzione al problema? Pagare. Facebook ha iniziato a offrire pacchetti a prezzo variabile per diffondere i messaggi delle pagine. Più si paga e a più persone si arriva. Un trucco che ha gonfiato i ricavi dell'azienda: nel 2014 dalla pubblicità arrivavano 11 miliardi di dollari, nel 2018 sono stati quasi 34. E non è solo questione di algoritmi: nel 2016, anno di introduzione delle "dirette", il social ha dato la possibilità alle aziende di inviare messaggi privati sponsorizzati. Tutte premesse con cui Zuckerberg adesso si prepara al prossimo passo: diventare una banca, gestire conti correnti, offrire mutui e permettere pagamenti online in modo rapido. La sperimentazione è già avviata, tanto che Facebook ha acquisito una licenza per offrire prestiti in Irlanda e ha avviato un test in India. Con la solita garanzia: "Sarà un servizio *opt-in*". Ovvero: per qualsiasi azione servirà il consenso esplicito di utenti e aziende. Scongiurando "errori di percorso".

I numeri

100

Mila: gli iscritti a facebook nel 2004, a pochi mesi dal decollo della piattaforma. Ora siamo a 2,3 miliardi

50

Milioni: gli utenti vittime della fuga di dati. parliamo dello scandalo Cambridge Analytica

42%

Gli utenti attivi con meno di 35 anni. Tra i 35 e i 46 anni si contano 6,7 milioni di utenti (21%)



Le date

Quindici anni fa, nel dormitorio dell'università, nasceva facebook

2004
4 febbraio

Mark Zuckerberg lancia il social "Thefacebook"

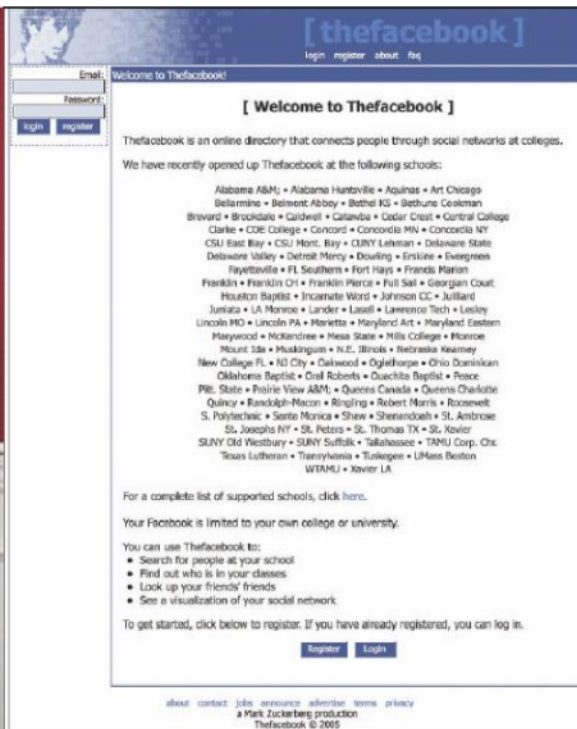


2009
9 febbraio

Viene abilitato il pulsante "like"

2011
9 agosto

Viene presentata l'applicazione "Messenger" per iPhone ed Android. Dall'8 aprile 2015 Messenger reso accessibile anche da un browser web



Dalle stelle, alle stalle
A sinistra Mark Zuckerberg e il messaggio di esordio. A destra il fondatore con Obama, le proteste per i dati sottratti e l'udienza di Zuckerberg al Senato degli Usa
Afp/Ansa/
LaPresse



Perché davanti all'intervistatore o nei focus group si è convinti dell'importanza della protezione dei propri dati, ma da soli, davanti al pc, si accettano senza problemi i cookies?

AL CONSUMATORE DISSOCIATO NON BASTA LA TRASPARENZA

Deve cambiare la strategia dei policy maker: con istruzioni agli «over the top» sul tema della raccolta di informazioni

di **Riccardo Viale**

Vi sono molti paradossi della razionalità messi in luce nello studio del comportamento del consumatore. Uno scoperto di recente è che la trasparenza e la *disclosure* dei conflitti di interessi da parte dei consulenti finanziari o medici verso i propri clienti non sempre dà gli effetti positivi, previsti dai policy maker. Secondo le semplificazioni della razionalità economica, più informazioni si danno al consumatore migliore sarà la sua scelta. Quindi se gli comunichi che il prodotto finanziario o la cura medica che ti sto proponendo è viziato da un mio interesse personale, la sua analisi saprà scontare questo dato e ponderare in misura più accurata i pro e i contro della proposta. Nella realtà George Lowenstein ed i suoi colleghi hanno dimostrato che le cose non stanno così. Essi hanno messo in luce come si manifestano effetti non intenzionali della *disclosure* che portano il consumatore a sentirsi obbligato moralmente ad optare per il prodotto offerto, per non dispiacere il consulente ed al contrario il consulente a sentirsi in possesso di un credito morale che lo autorizza ad esagerare, in modo manipolativo, gli aspetti positivi del prodotto.

Lo stesso tipo di paradossi si riscontra nell'analisi del rischio e della sicurezza digitale. Uno che sembrerebbe essersene reso conto è Mark Zuckerberg. Da un punto di vista razionale sembrerebbe giusta l'equazione «maggiore controllo da parte dell'utente dei dati online uguale a maggior sicurezza digitale». Da questo punto di vista Zuckerberg, davanti ai membri del Congresso tempo fa ha portato avanti una difesa impeccabile: Facebook garantisce ai suoi utenti un maggior controllo e trasparenza dei dati che condividono e di come sono usati per le pubblicità mirate; in questo modo Facebook rafforza l'autonomia decisionale dell'utente nel decidere cosa condividere e quanta privacy richiedere. Facebook aveva partecipato alla *masterclass* di Daniel Kahneman, nel 2007, dal titolo «Un breve corso sul Pensare sul Pensiero» e, nel 2008, «Un breve corso di Economia Politica».

A Napa, in mezzo ai vigneti della California, si riunirono per ascoltare Kahneman e successivamente Richard Thaler, i leader dei più grandi unicorni tecnologici del mondo fra cui Facebook per capire quali erano i meccanismi cognitivi ed emozionali per agire sul comportamento umano. Mr Facebook sapeva, quindi, che non tutto è oro ciò che luccica. Fornire una maggior percezione di controllo e sicurezza sui propri dati personali, invece di rendere l'utente più prudente ed avveduto ha l'effetto opposto, cioè quello di aumentare la loro condivisione che è il principale obiettivo di Facebook. Alessandro Acquisti e Lowenstein, della Carnegie Mellon hanno dimostrato che procurare all'utente digitale più controllo sulla privacy li spinge a condividere più informazioni sensibili con platee più ampie ed anche più rischiose. Con le



parole di Lowenstein al New York Times. «I setting di controllo della privacy forniscono agli utenti la corda con cui impiccarsi». Il problema è che sembra entrare in azione un doppio registro della personalità. Gli individui davanti all'intervistatore o nei focus group sono convinti dell'importanza della protezione dei propri dati, mentre da soli, davanti al pc, accettano senza problemi cookies e permettono che i loro dati siano sfruttati in cambio di eccitanti e rischiose esperienze online. Questa ambivalenza dell'internauta emerge anche da una nuova ricerca sulla sicurezza digitale, realizzata da un gruppo di ricercatori del Cit (Cognitive Insights Team) del Collegio Carlo Alberto di Torino per conto della Fondazione Cotec e di Link Campus presentata nei giorni scorsi. Secondo lo studio, mentre i soggetti che partecipavano al focus group eleggevano in maniera convinta il furto delle immagini nel web come pericolo numero uno, chi rispondeva alla survey sul computer manifestava una propensione a ritenere più serio, invece, il problema della pirateria sull'home banking e la clonazione delle carte bancarie. In una dimensione sociale valevano le ragioni di tipo simbolico identitario mentre, in quello di isolamento davanti alla tastiera, il danno era percepito dal punto di vista più materiale contabile.

Questa doppia sensibilità spiega bene alcuni comportamenti dissociati dei cosiddetti *Hater*. Davanti allo schermo si scatenano in aggressioni verbali che non riconoscono più come proprie quando sono in un contesto di interazione sociale. E un'altra incongruenza razionale si è riscontrata, quando di fronte alla simulazione di un furto di immagine rispetto alla violazione della posta elettronica, mentre i soggetti ritenevano molto più grave la prima violazione, erano però disposti a pagare il triplo per assicurarsi per la seconda rispetto alla prima. Come se il valore simbolico ed emozionale del furto di immagine non potesse essere commisurato con una stima monetaria.

Quale insegnamento dovrebbero trarre i policy maker europei e nostrani da questi fallimenti della razionalità? Che il problema della privacy e della sicurezza digitale non si risolvono solo con i mantra della trasparenza e del consenso informato dell'utente. Oltre a ciò bisogna introdurre degli accorgimenti comportamentali che affrontino gli effetti contestuali prima descritti. E semmai, come dice Acquisti al New York times, capovolgere l'onere della prova. Invece di chiedere ai consumatori di provare che la raccolta dei dati nel web è pericolosa, domandare alle «over the top» di dimostrare che non possono lavorare senza di essi. E nel caso ci sia un costo stabilire chi deve pagarlo, i consumatori, gli inserzionisti o le stesse aziende come Facebook?

© RIPRODUZIONE RISERVATA

IL CASO

Più protezione per il copyright sul web

Più protezione per il copyright sulla Rete: il tribunale di Roma (sent. 693/2019, rel. Basile, pres. Pedrelli) assicura massima protezione all'hosting illegittimo di contenuti altrui. Nei mesi scorsi Mediaset ha intentato quattro cause civili nei confronti di Vimeo, piattaforma non autorizzata di distribuzione audiovisivi e programmi televisivi. La prima avanti al Tribunale civile di Roma, sezione specializzata Imprese, si è chiusa, in primo grado, con la condanna della società americana al risarcimento di 8,5 milioni di euro.

Si tratta di una fondamentale decisione in difesa dei contenuti tv coperti da diritto d'autore e diffusi senza autorizzazione su internet. Il tribunale di Roma ha inibito l'ulteriore diffusione dei contenuti e riconosciuto un risarcimento di 8,5 milioni di euro nei confronti di RTI, società del Gruppo Mediaset, per la pubblicazione e la mancata rimozione di video tratti da programmi televisivi. La piattaforma dovrà impedire nuovi caricamenti di contenuti non autorizzati, pena una sanzione di 1.000 euro per ogni singola violazione e una penale di 500 euro per ogni giorno di ritardo nella rimozione.

La Corte capitolina ha altresì imposto l'immediata rimozione di tutti i video che in futuro dovessero essere caricati ed afferenti ai medesimi programmi TV oggetto della causa, non senza precisare però che «secondo il costante orientamento giurisprudenziale della Corte di Giustizia, nemmeno l'hosting "attivo" può essere assoggettato a un obbligo generalizzato di sorveglianza e di controllo preventivo del materiale immesso in rete dagli utenti (destinatari del servizio), in quanto ciò si risolverebbe in una inammissibile compressione del diritto di informazione e della libertà di espressione e comprometterebbe il necessario equilibrio che deve esserci tra la tutela del diritto d'autore e la libertà d'impresa nel campo della comunicazione». Tuttavia, correttamente il Tribunale

di Roma ha fatto esatta applicazione sia del dato normativo che della giurisprudenza della stessa Corte di giustizia Ue che impongono espressamente che l'intermediario agisca da operatore diligente anche in ottica di prevenzione rispetto a specifici casi di illecito, impedendone la ripetizione.

Questo emerge sia dal considerando 47 della Direttiva 2000/31/Ce, ove si legge che il divieto dell'obbligo generale di sorveglianza «non riguarda gli obblighi di sorveglianza in casi specifici», che dall'art. 15 della detta direttiva (e dall'art. 17 del dlgs 2003/7/70), che infatti vietano l'imposizione solo di un obbligo «generale» di sorveglianza e il cui contenuto sarebbe svuotato di ogni significato se si estendesse tale divieto anche a obblighi di sorveglianza su casi specifici. Tale assunto è recepito anche dalla Corte di giustizia Ue sia nel caso C-360/10, Netlog secondo cui ad essere vietato è solo «un sistema di filtraggio sulla totalità o sulla maggior parte delle informazioni memorizzate presso il prestatore di servizi di hosting coinvolto, (se) illimitata nel tempo, (e se) riguarda qualsiasi futura violazione» che, da ultimo, con la sentenza del 15/9/2016, C-484/14, caso *McFadden vs Sony* (punto 95), «la Corte ha già dichiarato che le misure adottate dal destinatario di un'ingiunzione, come quella in causa nel procedimento principale, in sede di ottemperanza alla stessa, devono essere abbastanza efficaci da garantire una tutela effettiva del diritto fondamentale in parola, vale a dire che esse devono avere l'effetto di impedire o, almeno, di rendere difficilmente realizzabili le consultazioni non autorizzate dei materiali protetti e di scoraggiare seriamente gli utenti di Internet che ricorrono ai servizi del destinatario di tale ingiunzione dal consultare tali materiali messi a loro disposizione in violazione del suddetto diritto fondamentale (come anche con sentenza del 27.4.2014, *UPC Telekabel Wien*, C 314/12, punto 62)».

Alessandro La Rosa



Ministero dell'Istruzione Sempre più giovani utilizzano o si imbattono in falsi profili

Allarme web per gli under 14 Sette su dieci sono già sui social

4 **50%**

Su 10 ragazzi non conoscono almeno la metà degli amici o followers

Dei ragazzi dichiara di lasciare lo smartphone a casa se esce con i genitori

In famiglia

Otto ragazzini su dieci utilizzano le chat per parlare con i parenti

Valentina Conti

■ Sette adolescenti su 10 sono iscritti ad un social network già prima dei 14 anni. Un solo ragazzo su 16 risulta non essere «connesso» con nessun social. Otto adolescenti su 10 utilizzano la chat con la famiglia, o, almeno, con uno dei genitori. Le relazioni sociali dei Millennials passano ormai per gli strumenti digitali trasformandone profondamente le dinamiche. Così WhatsApp, per quasi uno studente su due (il 44,2%) è utile per tenersi informati per le diverse comunicazioni di servizio e il 14,6% lo utilizza soprattutto per scambiarsi informazioni a distanza. Nel contempo, però, e sfatando i miti in materia, la tecnologia risulta essere pure ingombrante: la metà degli adolescenti (il 50,4%), un po' a sorpresa, lascia a casa lo smartphone quando è insieme ai genitori, ai fratelli e, più in generale, ai familiari.

È una fotografia sdoppiata quella che emerge dalla ricerca realizzata dal consorzio MIUR Generazioni Connesse e, in particolare, dall'Università degli Studi di Firenze, dall'Università degli Studi "Sapienza" di Roma e dal portale dedicato ai giovani e al mondo della scuola Skuola.net, condotta su quasi 6mila studenti, che verrà presentata domani a Milano in occasione del Safer Internet Day (#SID2019), giunto alla sua sedicesima edizione, la Giornata

mondiale per la sicurezza online istituita e promossa dalla Commissione Europea, nata con l'obiettivo di far riflettere i ragazzi sull'uso responsabile della rete e delle nuove tecnologie. Secondo i dati anticipati da Viale Trastevere, quasi 4 giovani su 10 (il 38,5%) ammettono di non conoscere personalmente almeno la metà degli amici o dei follower che hanno sui social. E, spesso, tra i «seguaci» si nascondono anche amici inesistenti: il 68% dei giovani intervistati, almeno una volta, si è imbattuto in un profilo falso. Cosa che non incute molta preoccupazione. Non sembra essere, infatti, questa una delle priorità a cui pensano le nuove leve quando si connettono ai social e caricano contenuti: il 25% di loro riconosce di non essersi mai preoccupato della privacy dei propri dati online, il 29% dichiara di interessarsene solo saltuariamente. Dedicato al tema «Contro il cyberbullismo una nuova alleanza tra scuola e famiglia», il #SID2019 verrà celebrato a casa nostra proprio con l'evento al MiCo di Milano, presentato dalla giornalista Saffria Leccese, alla presenza di 500 ragazzi, del Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, Marco Bussetti, di quello per la Famiglia e le Disabilità, Lorenzo Fontana, della Garante per l'Infanzia e l'Adolescenza, Filomena Albano, del Direttore del Servizio Polizia Postale e

delle Comunicazioni, Nunzia Ciardi. Un carnet di iniziative vedrà la luce anche nelle scuole secondarie di tutta Italia sotto l'egida di Generazioni Connesse. Sono i ragazzi tra i 13 e i 18 anni, difatti, quelli potenzialmente più esposti ai pericoli online. «La tecnologia deve essere un'alleata dell'apprendimento dei nostri giovani - spiega il ministro Bussetti - parliamo di componenti della loro quotidianità, devono imparare a riconoscere opportunità e pericoli, diritti e doveri legati al loro uso. Abbiamo messo in campo iniziative informative rivolte a loro, ai docenti e anche alle famiglie che devono essere alleate della scuola. Dobbiamo guidarli in questo percorso di conoscenza. Solo così possiamo prevenire fenomeni come il cyberbullismo e costruire società giuste, dentro e fuori la rete». Nel corso della kermesse, i ministri Bussetti e Fontana lanceranno due video pensati per le campagne di contrasto ai fenomeni del bullismo e del cyberbullismo. Ad animare la manifestazione sarà anche la sfida dei ragazzi di tre istituti - l'Istituto di Istruzione Superiore Carlo Emilio Gadda di Paderno Dugnano (Mi), l'Istituto Comprensivo Statale Virgilio di Roma e l'Istituto di Istruzione Superiore Galilei-Costa di Lecce - che, in collegamento dalle loro scuole, affronteranno un hackathon sul tema «Internet: opportunità e rischi». I vincitori avranno la possibilità di vivere un'esperienza presso la Sky Academy Studios di Milano.

©RIPRODUZIONE RISERVATA



Internet
App e siti sicuri
per far navigare
i bambini
senza rischi

Caprodossi a pag. 16

In occasione del Safer Internet Day che si celebra domani, ecco una guida per impedire ai bimbi di aprire pagine inappropriate o di fare spese. Dal Family Link di Google all'uso di YouTube Kids

Così si naviga al sicuro insieme ai più piccoli

MEGLIO PREFERIRE I BROWSER APPOSITI COME L'ITALIANO "IL VELIERO" DEDICATO AGLI UNDER 12 E PRIVO DI PUBBLICITÀ

I MINORI

Quello che accade su Internet non rimane su Internet, nel senso che la realtà digitale è un'estensione della realtà circostante, quindi come tale va trattata, considerando vantaggi e insidie. Su quest'ultimo versante, i più vulnerabili sono i bambini, indifesi e a corto di regole nonostante inizino in tenerissima età a scoprire il web. Numerosi sono stati negli ultimi anni gli studi che certificano come si sia ridotta l'età del primo contatto dei bimbi con smartphone, tablet o computer; la scena di norma è sempre la stessa, con i genitori che sfruttano i dispositivi per riportare la calma in casa piazzando il pargolo davanti allo schermo a guardare il cartone animato preferito. Una mossa che accontenta tutti ma che non è immune da pericoli, poiché l'attrazione di suoni e immagini può portare il piccolo a scoprire contenuti inadeguati per la sua età. In occasione del Safer Internet Day, la giornata internazionale dedicata alla sicurezza dei minori in rete che cade domani, ecco alcuni consigli sugli accorgimenti da prendere.

GLI ACQUISTI

Il bisogno primario è monitorare i movimenti e limitare l'accesso a siti inappropriate: per questo ci si può affidare al parental control, un filtro famiglia che permette di selezionare le pagine e la tipologia di contenuti visibili per un bambino. Un modo per garantirsi una navigazione sicura, che consente di tracciare i siti che sono stati aperti e di bloccare gli acquisti quando si usano le applicazioni. Quest'ultimo è un passaggio cruciale per la tranquillità dei genitori, specie per i meno avvezzi alla tecnologia, che possono ritrovarsi il conto corrente alleggerito per i giochi dei figli; su smartphone e tablet iOS e Android basta accedere alle impostazioni e con pochi click si disabilitano gli acquisti in-app.

Passando alle piattaforme, il terreno di conquista dei bambini dai due ai sei anni è YouTube, che forte di un catalogo infinito ha sostituito la televisione come principale mezzo per la fruizione dei contenuti. Premesso che proprio in virtù dell'abbassamento dell'età entro la quale avviene il primo contatto con la Rete, oggi è quanto mai difficile replicare i comandamenti dei guru hi-tech come Bill Gates e Steve Jobs (che ai rispettivi figli hanno vietato l'uso di uno smartphone prima dei quattordici anni) la soluzione è provare a spiegare agli eredi il giusto approccio col mezzo e ricorrere all'utilizzo di siti ad hoc per i minori. Un rimedio potrebbe quindi essere YouTube Kids, versione purificata rispetto

all'originale con l'eliminazione di video inadeguati, che conta anche sulle segnalazioni dei genitori per rimuovere clip sconsigliate e offre la possibilità di creare fino a otto profili personalizzati per i bimbi, bloccare in prima persona un contenuto ritenuto inappropriato, tenere d'occhio cosa guardano i bambini e impostare un timer per limitare il tempo trascorso online.

LE NOTIFICHE

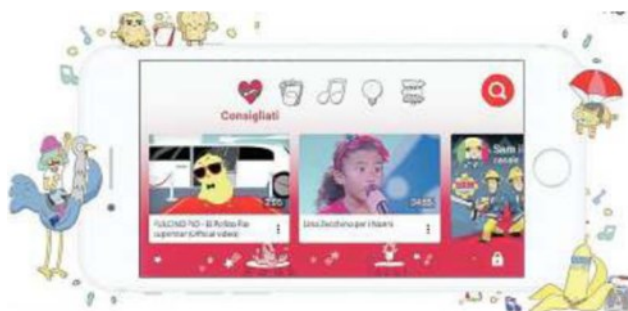
Altre soluzioni efficaci sono Family Link di Google, un'applicazione che mediante un account di gruppo permette di eseguire buona parte delle azioni sopracitate e ricevere notifiche ogni volta che il bambino proverà a installare una nuova applicazione sul dispositivo, e Kaspersky Safe Kids, che va oltre la protezione online (monitoraggio pure dell'attività su Facebook e consigli dagli esperti aziendali), sfruttando un localizzatore GPS per individuare la posizione del figlio. Guardando ai contenuti nudi e crudi, è buona norma preferire un browser per i bambini, come l'italiano *Il Veliero*, gratuito e dedicato agli utenti minori



di dodici anni, che raggruppa siti sicuri, consente di aggiungerne di nuovi ed è privo di banner pubblicitari. Contenuti simili, con ampia scelta tra app e giochi, si trovano in *KidzInMind*, che spesso declina classifiche a temi sugli argomenti d'interesse dei più piccoli. Buoni approdi sono pure *Maestra Sabry* (ideale anche per un primissimo avvicinamento all'inglese), i giochi de *La Nave di Clo* e le fiabe da ascoltare disponibili su *Readmefavole*.

Alessio Caprodossi

© RIPRODUZIONE RISERVATA



IMPOSTAZIONI

Oltre a controllare i contenuti dei siti, bisogna bloccare la possibilità di fare acquisti

IL TIMER

Una schermata di YouTube Kids con contenuti controllati per i piccoli che consente anche di impostare il tempo on line

NELLA SMARTPHONE CONNECTION SPIE O NUOVA RETE?

Gli Usa ostacolano la candidatura di Huawei per il network che conetterà ad alta velocità i terminali dell'Internet of thing.

L'accusa? Essere uno strumento del regime per carpire dati e sferrare cyber attacchi

Ren Zhengfei nega ogni responsabilità

I concorrenti europei, Nokia ed Ericsson, per ora restano alla finestra. E i consumatori?

28%

quota di mercato

È la percentuale del fatturato complessivo mondiale, controllata dai cinesi di Huawei

«Quelle contro il gruppo sono calunnie e discriminazioni destinate a danneggiare le reti mobili 5G europee», ha detto l'ambasciatore Zhang Ming

di **Maria Teresa Cometto**

Una complessa partita geopolitica/economica, tinta di giallo come una spy story, vede protagonista un colosso cinese dell'high-tech: Huawei, il numero due al mondo fra i produttori e venditori di smartphone (l'anno scorso ha scavalcato Apple e ora incalza anche Sam-

sung) e numero uno nella tecnologia — hardware e software — necessaria a far funzionare la rete globale di Internet.

In palio è la conquista delle commesse per costruire l'infrastruttura del nuovo network mobile ultra veloce 5G, che non solo sarà una meraviglia per gli utenti degli smartphone (funzioneranno molto più velocemente di oggi), ma sarà la prima infrastruttura capace di collegare tutti i sensori delle «cose intelligenti», i robot, le automobili senza pilota e tutti gli altri apparecchi che continuamente scambiano quantità enormi di dati e informazioni. Il 5G permetterà inoltre un miglior impiego delle tecnologie della realtà virtuale e dell'intelligenza artificiale. Chi controllerà la nuova rete, quindi, potrà anche controllare il flusso di dati e informazioni, e sarà in grado in teoria di cambiare, copiare o dirottare quei dati e informazioni.

Per questo gli Stati Uniti vogliono impedire che sia Huawei a costruire l'infrastruttura 5G: l'accusano di essere uno strumento al comando del regime comunista cinese, che può usarla come strumento di spionaggio e «arma» per futuri cyber attacchi.

Guerra di intelligence



Finora non sono emerse prove sicure degli eventuali intenti maligni di Huawei, ma si stanno accumulando indizi e inchieste anche criminali. La più seria l'ha lanciata la settimana scorsa il ministero della Giustizia Usa: ha imputato due dipendenti di Huawei di furto di tecnologia ai danni della telecom T-Mobile e fra le prove ci sarebbero anche i bonus pagati dall'azienda cinese ai suoi lavoratori che trafugano segreti high-tech. Un paio di settimane prima in Polonia era stato arrestato con l'accusa di spionaggio un altro dipendente di Huawei, Wang Weijing: avrebbe lavorato per le agenzie di intelligence cinesi insieme a una spia per penetrare il network delle comunicazioni più «sicure» del governo di Varsavia.

Il conflitto però era cominciato da tempo. All'inizio di dicembre Meng Wanzhou, vicepresidente a capo della finanza del gruppo cinese, ma soprattutto figlia del fondatore di Huawei, Ren Zhengfei, è stata arrestata a Vancouver e poi rilasciata dietro una maxi cauzione di 10 milioni di dollari canadesi: su di lei pende un'incriminazione per frode negli Stati Uniti, che hanno avanzato richiesta di estradizione, per il sospetto di aver mentito alle banche in modo da aggirare le sanzioni americane contro l'Iran. Ren, dopo qualche giorno, ha rotto il tradizionale riserbo e negato di fare uno sporco lavoro per conto del governo di Xi Jinping: «Amo il mio Paese e supporto il Partito comunista cinese, ma non farei alcunché per danneggiare qualsiasi altra nazione». Ren è un ingegnere ex militare dell'Esercito popolare di liberazione e ha creato Huawei nel 1987: gli Usa sospettano che continui a lavorare per le forze armate cinesi e nel 2010 (sotto la presidenza di Barack Obama) l'agenzia di sicurezza nazionale americana Nsa si era infiltrata nel quartier generale di Huawei per trovare le prove, senza successo (come ha rivelato l'ex Nsa Edward Snowden). È certo tuttavia che pirati informatici cinesi da anni attaccano aziende e governi per rubare informazioni. E studiosi di cyber sicurezza sospettano che dietro ci sia la regia di Pechino. Mettere la rete 5G nelle mani di un colosso cinese è quindi un grave rischio per la sicurezza dei paesi democratici, sostengono gli americani, perché il regime di Xi ha recentemente peggiorato la sua natura autoritaria, rendendo meno netti i confini fra stato e business privati.

Aziende e servizi

«I rapporti delle aziende cinesi con il loro governo non sono come quelli delle società del settore privato in Occidente — sottolinea William Evanina, direttore del Centro nazionale di controspionaggio e sicurezza dell'America —. La legge sulla sicurezza nazionale cinese del 2017 richiede alle aziende cinesi di sostenere, fornire assistenza e cooperare con il lavoro di intelligence nazionale cinese, ovunque operino».

L'allarme americano ha già convinto l'Australia e la Nuova Zelanda a limitare l'operatività di Huawei nei loro Paesi, mentre la Germania e la Gran Bretagna hanno detto di voler approfondire l'analisi delle accuse Usa. Inoltre la settimana scorsa Vodafone — il secondo operatore di telefonia mobile al mondo dopo China mobile — ha annunciato la sospensione «temporanea» dell'acquisto di tecnologia Huawei per la sua rete 5G in Europa, aspettando di discutere con i governi per capire che cosa sta davvero succedendo.

In Europa

L'ambasciatore Zhang Ming, rappresentante di Pechino a Bruxelles, ha reagito minacciando l'Unione europea che ogni tentativo di frenare l'impegno della tecnologia cinese nello sviluppo del nuovo sistema 5G rischia di avere «serie conseguenze» per l'economia globale e la collaborazione scientifica. E ha definito come «calunnie» e «discriminazioni» le preoccupazioni circa la sicurezza informatica citate dagli Stati Uniti per spingere l'Europa a bloccare Huawei.

Concorrenti di Huawei nella produzione e vendita del materiale necessario alla rete 5G sono due aziende europee: mentre i cinesi controllano il 28% (in termini di fatturato) di questo mercato globale, la finlandese Nokia ha il 17% e la svedese Ericsson il 13,4% (secondo la società di ricerca Dell'Oro group). Sarebbero loro a beneficiare di un blocco dei cinesi. Per ora non cambia alcunché per gli italiani, che sono fra i più entusiasti clienti degli smartphone Huawei, apprezzati per il loro buon rapporto qualità/prezzo. Ma le indagini in corso potrebbe anche far riflettere i consumatori sul trade-off che sono disposti ad accettare fra l'acquisto di uno apparecchio conveniente e la salvaguardia della sicurezza dei propri dati.

 @mtcometto

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Donald Trump

L'amministrazione del presidente Usa ha scatenato una guerra commerciale con la Cina, e l'attacco a Huawei si inserisce all'interno del confronto tra le due potenze



Meng Wanzhou

Classe 1972, è cfo di Huawei, il colosso fondato dal padre Ren Zhengfei. Il primo dicembre è stata arrestata in Canada per spionaggio industriale

Leader

Ren Zhengfei, 74 anni,
una laurea in ingegneria
civile, ha fondato
Huawei nel 1987



FONDI ATTIVISTI TIM, MILAN, EBAY: LA NUOVA RAZZA PADRONA

di **Marlo Gerevini, Daniela Polizzi** e **Alessandra Puato**

12 & 13

Finanza

CAPITALI & IMPRESE

AMICI O NEMICI? LE MOSSE SPERICOLATE DEI FONDI ATTIVISTI

Hanno raddoppiato gli investimenti in due anni, vogliono comandare davvero. Basta guardare i casi Tim, Costa Cafè, PayPal. La nuova mappa del potere da Paul Singer a Chris Hohn

di **Daniela Polizzi** e **Alessandra Puato**

L'ultima mossa per cercare di contrastarli è di settimana scorsa: Vivendi ha scritto alla Consob accusando il fondo Elliott di Paul Singer (e del nipote Gordon che guida il desk europeo da Londra) di voler deprimere il prezzo di Tim di cui entrambi sono azionisti. In seguito, ha definito «opportunistico» l'approccio del fondo. Battaglia persa? Di sicuro il mercato dovrà prepararsi al grande attacco dei fondi attivisti, e l'Italia è uno dei teatri. L'anno scorso sono state 226 — contro le 188 del 2017 e le 168 del 2016 — le aziende nelle quali hanno investito questi fondi, che prima prendono posizioni sulle società quotate per poi, in genere, contestarne la gestione, cercando di ottenere il maggior rendimento possibile. Sempre nel 2018 hanno messo sul piatto 65 miliardi di dollari per nuovi investimenti: il doppio del 2016 e un terzo in più rispetto ai 50 miliardi investiti in media tra il 2015 e il 2017. Lo dicono i dati elaborati da *L'Economia del Corriere della*

Sera sulla base di uno studio di Lazard, presentato nei giorni scorsi dalla banca d'affari agli operatori finanziari.

Solo una parte di questi soldi si riversa, per ora sull'Italia: fra i casi, Tim e Ansaldo Sts (Elliott) più Ascopiave con il fondo Amber di Joseph Oughourlian (che già entrò in Parmalat), Tci in Atlantia.

«L'Italia è ancora un mercato dove i fondi attivisti non sono così presenti come in Uk o nei Paesi Bassi — dice Iginio Beverini, deputy ceo di Lazard in Italia — anche per la minore presenza di public company». Ma la carica è partita. In un anno, il 2018 appunto, i dieci maggiori fondi attivisti hanno investito da uno a oltre sei miliardi di dollari a testa in nuove operazioni.

Le campagne

Parliamo di Elliott, innanzitutto. Giovedì scorso l'hedge fund americano ha annunciato di essere salito dall'8,8% al 9,4% in Tim e ha subito dichiarato, ancora una volta, che le azioni della società telefonica italiana sono sottovalutate, spingendo

per lo scorporo della rete fissa. Oltre a Tim, aveva già in pancia il Milan ed era da poco uscito dall'Ansaldo Sts del segnalamento ferroviario. Il mese scorso ha attaccato eBay (1,4 miliardi di dollari per avere il 4%) e aperto la campagna di Francia, lanciandosi sulla Pernod Ricard del Mümm e del Chivas: prima ha rilevato il 2,5% (per 930 milioni di euro) e poi, subito, contestato la governance.

Da solo, registra lo studio di Lazard, Elliott ha lanciato 22 «campagne» su aziende quotate lo scorso anno, per un valore di 4,3 miliardi di dollari, su un portafoglio complessivo di 14,7 miliardi a valore di Borsa: è quello che si mosso di più. Ma so-



no tanti i colossi, meno noti in Italia, che si stanno posizionando sullo scacchiere delle grandi aziende mondiali. Ecco la nuova mappa del potere con la quale gli investitori industriali e istituzionali, come i fondi di private equity, dovranno fare i conti. Mentre i tempi del guanto di sfida lanciato una decina d'anni fa da Davide Serra del fondo Algebris ad Antoine Bernheim, presidente di Generali, sembrano un ricordo romantico (Algebris è ancora socio del Leone, oltre che del Creval).

I dieci fondi attivisti più vivaci hanno investito da soli lo scorso anno 27 miliardi di dollari, rivela lo studio. Dopo Elliott, nella top ten c'è il Value Act di Jeffrey Ubben. È entrato nel gruppo bancario Citi e nelle macchine fotografiche giapponesi Olympus su cui sta spingendo per l'aumento dei margini. Ha investito l'anno scorso 3,4 miliardi di dollari nel capitale di aziende e ha 12,6 miliardi di partecipazioni in portafoglio. Terzo posto al fondo svedese Cevian di Christer Gardell: sostenuto dal finanziere Carl Icahn e azionista di Abb, è il più grande attivista europeo.

In classifica c'è anche Third Point del filantropo Dan Loeb: è appena entrato in PayPal e anche nelle zuppe Campbell, dove ha frenato sui tempi della nomina del nuovo ceo. E c'è il britannico Tci, il «fondo dei bambini» (The children's investment fund) del miliardario Chris Hohn che ha chiuso il 2018 attribuendosi un dividendo personale di 274 milioni di dollari: socio di Atlantia, ha salvato dal crac l'hotel Danieli ed è entrato in 21st Century Fox e in Altaba, l'ex Yahoo. Con 6,3 miliardi di dollari è quello che investito di più nel 2018.

Il punto è che oggi i fondi attivisti vogliono pesare davvero di più, dettando agenda, obiettivi e strategie. Per esempio, c'è chi esplicitamente prende posizioni nelle aziende quotate per poi toglierle dal listi-

no, magari in alleanza con altri fondi. Secondo il *Wall Street Journal* di giovedì scorso, proprio Singer avrebbe chiesto a questo scopo altri due miliardi di dollari ai propri investitori. Una strada che si aggiunge a quella imboccata nei mesi scorsi, di comandare aggiudicandosi la maggioranza del board. In Tim, pur avendo la minoranza, Elliott ha conquistato dieci posti in consiglio su 15 e da novembre esprime anche il ceo Luigi Gubitosi.

I guadagni

È chiaro che l'obiettivo di tutti è guadagnare. Quanto? Più dell'8% l'anno, a vedere le ultime operazioni. Dopo una guerra all'ultimo sangue con il socio di maggioranza Hitachi, lo scorso autunno Elliott è uscito da Ansaldo Sts incassando 807 milioni. Ha avuto una plusvalenza di circa 180 milioni, secondo analisi di mercato, dopo quasi tre anni di permanenza. Circa l'8% annuo, appunto. Poco? Non nell'epoca dei tassi a zero e con una Borsa scesa in un anno del 16% (indice Ftse Mib). In Tim, dov'è affiancato da Cdp e si stima abbia investito 1,5 miliardi, Elliott punta a rendimenti più alti, avendo approfittato per gli ultimi acquisti di un titolo ai minimi.

Del resto il manuale di comportamento dei fondi attivisti è semplice, ma efficace. Prima comprano azioni sul mercato; poi scrivono una lettera al board nella quale spiegano perché, secondo loro, c'è un valore inespresso; infine cercano una sponda: nel management e, se non riescono, in assemblea. È ciò che Elliott sta facendo con eBay, accusata di crescere meno della rivale Amazon. Sempre Elliott ha spinto Whitbread a vendere Costa Cafè, finita in agosto alla Coca Cola per 3,8 miliardi di sterline. Whitbread l'aveva pagata 19 milioni, 23 anni fa.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Elliott (Tim)

Paul Singer, 75 anni,
fondatore e azionista



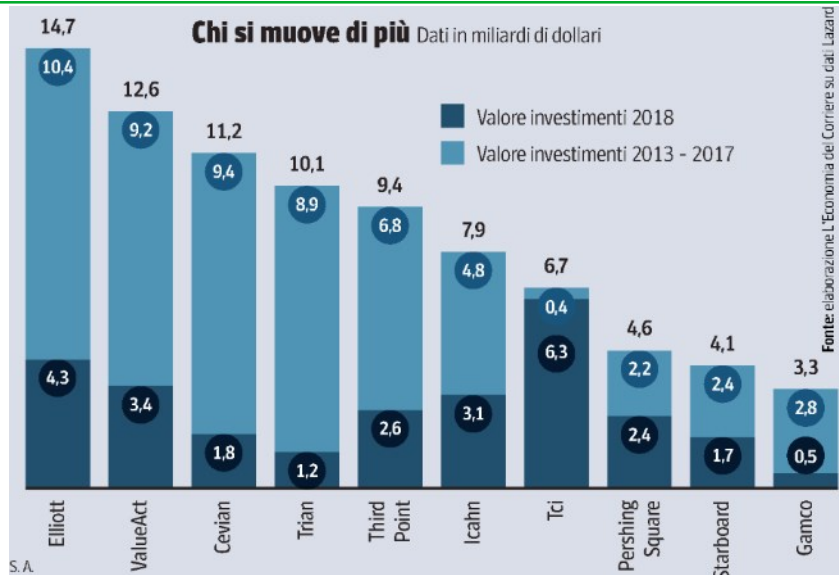
Tci (Atlantia)

Christopher Hohn,
52 anni, co-fondatore



Third Point (PayPal)

Daniel Seth Loeb,
57 anni, fondatore e ceo



Affari in piazza



Tlc, Ruggiero torna in pista e stavolta riparte da Malta

STEFANO CARLI

Finita la scorsa estate la sua avventura con Tiscali, Riccardo Ruggiero torna in pista, sempre nel mondo delle tlc, ma stavolta niente reti: con la sua

Melita Italia, che viene ufficialmente presentata oggi per un lancio operativo nell'arco di poche settimane, si occuperà direttamente di servizi. Le reti le affitterà da Open Fiber, con cui ha già siglato un accordo. Melita è una cable tv maltese che negli anni ha arricchito il suo core business con gli accessi Internet fissi e mobili e ha conquistato una quota di mercato del 75% nell'isola. Ora la società guidata da Harald Roesch, manager di lungo corso passato per società come Hansanet, McKinsey, Sky Deutschland e anche Telecom Italia, ha trovato nuove risorse nei fondi di Apax e della belga Fortino per provare a crescere. A Malta ha prodotto la sua prima serie tv e ora lo sbarco in Italia, con una società controllata al 100%, dove punterà ad arricchire l'offerta di connessione a un giga con servizi molto avanzati di domotica grazie a un modem intelligente per la fibra, Plume.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Riccardo Ruggiero
Melita Italia



POLITICA & AFFARI
MISTER STM:
«ITALIA E FRANCIA
SI POSSONO PARLARE
IMPARATE DA NOI»di **Stefano Righi****15****IL CASO STM**
«PARIGI E ROMA
IMPARINO DA NOI»**Finanza & Imprese****L'INSOLITA ALLEANZA**

Parla il neo amministratore delegato e presidente Jean-Marc Chery: «siamo un caso da duplicare»
L'azienda, controllata pariteticamente dai governi di Francia e Italia (13,75 per cento ciascuno) è un global player nei settori dell'automotive, dell'industria e della telefonia. «L'Europa ha tutto per crescere. Dobbiamo smetterla di darci per vinti in settori come l'aerospazio e l'industria. E teniamoci stretti il 5G e i semiconduttori»

**Il ritorno del
protezionismo?
Sarebbe la fine
per molti. Noi
fattureremmo
il 5% di quanto
facciamo**di **Stefano Righi**

Sarà anche vero che la politica rivendica il suo primato, ma quando gli interessi divergono è la ragione dei numeri che consente di trovare la giusta sintesi. Roma e Parigi non sono mai state così lontane, eppure c'è una società controllata pariteticamente dei due governi che produce utili, innovazione, garantisce posti di lavoro e ha, anche negli anni dei populismi e dei protezionismi, il mondo come mercato. Per di più, suddiviso in terzi di uguale importanza.

Il francese Jean-Marc Chery da sette mesi è presidente e ceo di Stm, società che nei tredici anni precedenti era stata guidata da Carlo Bozotti e che ha nel governo francese e nel governo italiano, in quote paritetiche del 13,75 per cento, i due principali azionisti. Chery, nativo di Orleans, classe 1960, ha giocato a lungo a calcio: «a sei anni ero un promettente attaccante. Poi con l'aumentare dell'età e del peso sono finito sempre più lontano dalla porta. Ma ho giocato fino a 27 anni, prima di fermarmi per dei guai al ginocchio sinistro».



Dal calcio ha imparato soprattutto una cosa: a non andare in fuori gioco, neppure quando il fi-

schiotto è in mano all'Eliseo o al ministero per lo Sviluppo economico.

«C'è un grande *firewall* – assicura Chery – che separa l'azienda dai suoi azionisti. E all'interno di St conta solo la competenza, non dove si è nati. Il lavoro e i risultati di St non sono minimamente condizionati da quanto riportano i media, nella maniera più assoluta. A livello di *board*, di rappresentanti degli azionisti, di amministrazione e del *management* della società c'è molta serietà e grande coinvolgimento negli aspetti del *business*. Siamo totalmente concentrati nel nostro lavoro. Non ho mai registrato alcuna turbolenza al riguardo. St è un caso esemplare, soprattutto per l'Europa, un caso che andrebbe duplicato. Si è presa una decisione, molti anni fa, di creare un leader europeo nel mercato dei semiconduttori. È nato un gruppo che ha ventimila dipendenti in Italia e in Francia, capace di generare lavoro e ricchezza. Ripeto: dovrebbero essercene di più di aziende come St a livello continentale. Siamo un gruppo con profonde radici europee, che ha fatto della cooperazione la propria cifra distintiva e che sa competere ogni giorno sui mercati sulla base del valore dei propri prodotti. Siamo determinati a essere un *player* mondiale e manteniamo la nostra indipendenza operativa rispetto agli *shareholder*. Siamo un caso positivo, a cui i governi di Germania, Francia e Italia, che sono i paesi leader nell'Ue, dovrebbero ispirarsi guardando al futuro. Francia e Italia hanno già dimostrato di guardare in questa direzione, ma St è l'unico caso di una simile grande cooperazione. Andrebbe duplicato per il successo internazionale dell'Europa: siamo un continente con competenze, un grande mercato interno, dobbiamo smetterla di darci per vinti in settori come l'aerospazio e l'industria. Teniamoci stretti il 5G e i semiconduttori. Abbiamo grandi società industriali, grandi gruppi finanziari, una forte categoria di imprenditori, c'è tutto perché l'Europa possa crescere».

Il mercato è il mondo. E nel settore della microelettronica non potrebbe essere diversamente. Tra i centomila clienti che si servono dei prodotti St nelle aree dell'elettronica di consumo, della telefonia e dell'*automotive* ci sono alcuni dei marchi più noti al mondo. «Il nostro mercato è globale. Ed è per questo che la guerra commerciale in atto tra Stati Uniti e Cina è il nostro punto centrale di attenzione. Il commercio senza regole non funziona e un ritorno al protezionismo non è praticabile. La situazione è molto delicata. Nel 2020 gli Usa potrebbero entrare in recessione, con la perdita di posti di lavoro e in simili condizioni si andrà alle elezioni presidenziali di novembre. Non credo però che nessuno abbia interesse a vedere gli Stati Uniti alle prese con una recessione, soprattutto nel momento in cui l'economia cinese ha relativamente rallentato la propria corsa e ora cresce solo del 6 per cento. Proprio per questo un accordo è fortemente auspicabile. Il ritorno del protezionismo sarebbe la fine per molte società e tra queste St. Noi fattureremmo il 5 per cento di quanto fatturiamo adesso».

Prospettive globali e grandi sfide. St ha imparato a differenziare la propria proposta commerciale e oggi divide il proprio business tra i settori *automotive*, industriale e tutto il mondo della telefonia con prodotti tra i quali *Power discrete* e *Imaging*. «La nostra visione è quella di fare meglio del mercato. In uno scenario di crescita moderata, dove il mercato crescesse ad esempio intorno al 3 per cento annuo, vorremmo che St crescesse intorno al 4-5 per cento.

Certo abbiamo davanti tre scenari e non è

chiaro quale si realizzerà. Noi vogliamo essere leader nel settore dell'*automotive*, soprattutto assecondando lo spostamento del mercato verso le auto elettriche, sfruttando le opportunità date dall'utilizzo del carburo di silicio nella realizzazione degli *inverter*, perché è un materiale che consente un aumento dell'autonomia delle batterie e delle prestazioni del motore con una diminuzione del peso e dell'ingombro delle batterie stesse».

La presenza

Lo sviluppo dei nuovi prodotti interesserà anche gli stabilimenti italiani del gruppo. A Catania si realizzano parti importanti di un progetto americano sulle nuove auto elettriche. «La grande sfida del 2018 è stata offrire con le capacità dello stabilimento di Catania nuova tecnologia a

un famoso produttore di vetture elettriche. Il carburo di silicio è al centro della produzione dei nostri *inverter*, che permettono alle vetture di aumentare la loro autonomia. È una sfida molto importante perché comprende l'utilizzo di nuovi materiali e una *supply chain* molto recente». Chery non lo può dire, ma gli investitori che escono dallo stabilimento di Catania equipaggiano anche Tesla, il gigante delle vetture ad alimentazione elettrica creato dal visionario Elon Musk. Così l'amministratore delegato di St si limita a sottolineare come quella di Catania sia «una storia di successo, che ci permette di guardare anche al lungo periodo con grandi sviluppi per le applicazioni che utilizzano il carburo di silicio almeno fino nel prossimo decennio, quando il settore raggiungerà i 3 miliardi di giro d'affari nel 2025 e addirittura i 10 miliardi di dollari negli anni tra il

2025 e il 2030. In St siamo convinti che Catania, dove si lavora a 30 diversi progetti, possa sostenere una quota di mercato nelle applicazioni del carburo di silicio attorno al 30 per cento e questo fa capire la centralità dello stabilimento nella nostra visione».

Cambierà volto, invece, l'altro polo produttivo italiano, quello di Agrate Brianza, dove all'interno dell'attuale perimetro un'area di 25 mila metri quadrati verrà totalmente ridisegnata per fare spazio alla produzione di wafer di silicio da 12 pollici in una clean room da 11 mila metri quadrati, per un investimento di quasi 2 miliardi di dollari da qui al 2021, compatibilmente con l'andamento del mercato. È una scelta strategica importante, perché oggi le fette di silicio da 12 sono prodotte da St solo nello stabilimento francese di Crolles. Dopo i risultati 2018, che hanno spinto in alto il titolo in Borsa, St vive un trimestre flat, con risultati (già annunciati) in calo, a causa anche della stagionalità del *business*. Ma nel secondo trimestre e soprattutto nella seconda metà dell'anno il *business* di St aumenterà il passo, tendendo a una crescita «superiore a quella del mercato».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

I numeri
1,287

miliardi di dollari

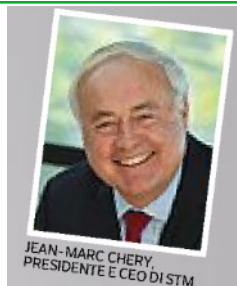
L'utile netto realizzato da St microelectronics nel 2018. Nel 2017 erano 802 milioni (+60,4%)

9,664**miliardi di dollari**

I ricavi netti di Stm nel 2018, in crescita del 15,8 per cento rispetto agli 8,347 miliardi del 2017

1,398**miliardi di dollari**

Gli investimenti in Ricerca & Sviluppo a bilancio nel 2018, in crescita dai 1,296 miliardi del 2017



Al vertice

Jean-Marc Chery, classe 1960, da sette mesi presidente e ceo di Stm



Top Employers Italia 2019

11 anni di storia, più di 100 aziende



Top Employers Institute analizza, valuta e certifica le eccellenze aziendali in ambito HR. La Certificazione Top Employers viene rilasciata alle aziende che dimostrano, con dati oggettivi e documentazione d'appoggio, di offrire eccellenti condizioni di lavoro e strategie innovative. In questa 11° edizione, sono **102** le aziende certificate **Top Employers Italia**, e tra queste, **41** hanno ottenuto la Certificazione **Top Employers Europe**, riservata alle aziende che si sono certificate in almeno altri 4 Paesi europei, oltre all'Italia.

adidas

adidas nasce nel 1949 in Germania e opera nel mondo dello **sport** con i brand adidas e Reebok. L'amore per lo sport e il riconoscimento del talento interno ed esterno guidano la strategia di business.



ALLEN è leader europeo nella **consulenza tecnologica** avanzata in campo ingegneristico e ICT. In Italia è presente con ALLEN ITALIA SpA e Positech Srl, con oltre 1500 collaboratori e 11 sedi.



Dal 1963 Automobili Lamborghini produce a Sant'Agata Bolognese **vetture supersportive** tra le più ambite al mondo. Nel 2018 ha lanciato URUS, il primo Super SUV al mondo, ridefinendo i confini di questo segmento.

BOTTEGA VENETA

Sin dalla sua nascita a Vicenza nel 1966, Bottega Veneta ha creato un nuovo standard nel mondo del lusso fondato sull'**artigianalità italiana** ed espresso attraverso prodotti dal design contemporaneo, privi di loghi.



All'avanguardia nei servizi di **consulenza e tecnologia**, sostiene le organizzazioni clienti nel realizzare le proprie ambizioni di business. Il valore aggiunto della tecnologia deriva dalle persone, attraverso le persone.



Con 1076 punti vendita e oltre 20.000 collaboratori, è una delle realtà della GDO più capillare in Italia. **Innovazione e servizi** uniti alla valorizzazione delle eccellenze enogastronomiche i suoi punti di forza.



Gruppo Leader nella **trasformazione e commercializzazione del grano**. Fattori di successo: integrazione del business, innovazione, orientamento al cliente, responsabilità sociale e risorse umane.



CDP supporta le imprese italiane favorendone la crescita. Contribuisce allo **sviluppo del Paese** con investimenti a impatto positivo sul territorio. Promuove la realizzazione di infrastrutture e servizi di pubblica utilità.



L'azienda, principale produttore e distributore dei prodotti di The Coca-Cola Company in Italia, ha circa **2000 dipendenti**, 160.000 clienti e 4 stabilimenti nel Paese.



La risorsa principale per Costa Crociere sono i suoi 19.000 dipendenti. Costa si impegna a garantire le migliori condizioni di lavoro attraverso **4 valori fondamentali**: Warm Hospitality, Innovation, Diversity, Enrichment.



Presente in 49 Paesi e al servizio di **52 milioni di clienti** nel mondo, Crédit Agricole opera in Italia da oltre 40 anni. Qui conta 14 mila collaboratori e 4 milioni di clienti per 66 miliardi di finanziamento all'economia.



Leader mondiale nella progettazione e produzione di sistemi di trazione per il mercato Off-Highway: Agricultural, Construction, Material Handling, Mining & Forestry e Industrial.



La divisione Integrated Circuit Solution (ICS) del segmento Danfoss Power Solutions operante nel settore **Oleodinamico** basa il suo successo su ricerca e sviluppo e operational excellence.



Idea, produce e commercializza articoli sportivi con la mission di rendere lo **sport accessibile** al maggior numero di persone. In Italia lo fa in più di 120 negozi, 4 depositi e 2 uffici produttivi.



Ogni opinione conta: motivando e coinvolgendo i propri Dipendenti e Clienti, DHL Global Forwarding Italy si conferma leader mondiale nel campo delle **spedizioni internazionali** via mare e via aerea.





Fondata nel 1926, dal 1946 Ducati produce moto, dal design innovativo e tecnologia all'avanguardia. **Icona di sportività**, vanta oltre 30 titoli Costruttori e Piloti conquistati in MotoGo e Superbike.



Unica azienda **digital native** di servizi IT, presente in 70 Paesi con circa 6000 clienti. Grazie a tecnologie, talenti, e vasta offerta di servizi si pone come partner per la digital trasformation.



Edison, società parte del gruppo EDF, opera nella produzione, vendita di **elettricità, gas naturale e servizi energetici** e crede fortemente nell'innovazione, nella vicinanza al territorio e nella promozione del talento.



Leader nella produzione di cappe da cucina, piani aspiranti e motori elettrici, ha 7 stabilimenti nel mondo e oltre 3800 dipendenti. Ha trasformato un elettrodomestico in oggetto tecnologico dal **design unico** e inconfondibile.



Produce in Italia e distribuisce nel mondo con i marchi Emilceramica, Ergon, Provenza, Viva e Level, **superfici ceramiche di alta qualità**, sintesi di sapere artigianale, innovazione tecnologica, design e performance.



Una delle principali catene italiane della Gdo, fondata a Milano nel 1957, produttore e distributore conta oggi circa **24.000 persone**, oltre 150 supermercati in sette regioni italiane e un fatturato di 7,8 miliardi di €.



The Estée Lauder Companies è leader globale nel **beauty prestige** con oltre 25 brand. Creatività ed innovazione, costruzione di Brand di successo e responsabilità sociale sono i valori portanti.



Leader mondiale nei servizi professionali, si impegna ogni giorno per costruire un mondo del lavoro migliore anche **valorizzando** i propri talenti e inserendo, nel 2019, oltre 1300 giovani.



Tra le più importanti banche FinTech in Europa, propone un'offerta in grado di soddisfare tutte le esigenze finanziarie del cliente. Grazie a una customer experience che si fonda su **innovazione, efficienza e trasparenza**.



Istituto Ospedaliero plurispecialistico dotato delle più innovative tecnologie che unite all'elevata professionalità dei propri operatori garantisce **cure eccellenti certificate** a livello internazionale.



Fondata a Bologna nel 1927, Furla guarda al futuro mantenendo i valori di **artigianalità, eleganza sofisticata** e design innovativo. Furla produce borse, calzature e piccola pelletteria per donna e uomo.



Un Policlinico **modello di riferimento** nazionale e internazionale, ove competenze assistenziali, ricerca scientifica e sensibilità umana sono un concreto impegno al servizio di tutti per cure eccellenti e accessibili.



Generali Italia è la più grande realtà assicurativa italiana. Con 6 milioni di clienti, e la più ampia offerta di soluzioni assicurative **innovative e personalizzabili**, è punto di riferimento di famiglie e imprese.



Top player del mercato assicurativo italiano e **1° Filiale estera** del Gruppo francese Groupama, offre prodotti e servizi innovativi di prevenzione del rischio a più di 1,7 milioni di Clienti.



Azienda a capitale pubblico che gestisce il **servizio idrico integrato** sul territorio della Città metropolitana di Milano. Per dimensione e patrimonio, si pone tra le più importanti monoutilty nel panorama nazionale.



Gruppo bancario con una tradizione centenaria. Propone soluzioni caratterizzate da **innovazione tecnologica e multicanalità** grazie a un modo esclusivo di "fare banca" basato sull'ascolto del cliente.



È tra le prime multiutility italiane nei settori **ambiente, acqua, gas, energia** elettrica con circa 9000 dipendenti e 4,4 milioni di cittadini serviti in Emilia-Romagna, Friuli-Venezia Giulia, Marche, Toscana e Veneto.



Fondato a Firenze nel 1921, Gucci è uno dei principali marchi mondiali nel settore della **moda** e del **lusso**. Creatività, innovazione, made in Italy e artigianalità sono i valori fondanti del marchio.



Fondata nel 1961, con oltre 6000 dipendenti e 45 stabilimenti in tutto il mondo, IMA è **leader** nella progettazione e produzione di macchine automatiche per il packaging di prodotti farmaceutici, cosmetici ed alimentari.



Simbolo di eccellenza del **design** italiano nel mondo, dal 1968 al servizio dell'industria dell'auto per la mobilità futura, sviluppa talenti in contesti internazionali e promuove iniziative di welfare aziendale.



Lavazza, fondata nel 1895, è un'azienda italiana produttrice di **caffè** presente in oltre 90 Paesi, con un fatturato di 2 miliardi di euro nel 2017, che impiega a livello globale più di 4000 dipendenti.



Lilly Italia, con 1200 dipendenti e uno stabilimento biotech, è impegnata in R&D e commercializzazione di **farmaci innovativi** in diabete, oncologia, autoimmune, neurodegenerazione, dolore e veterinaria.



Oggi in Italia McDonald's conta oltre 570 ristoranti e più di 23.000 dipendenti, il 92% dei quali assunti con una forma contrattuale stabile. Il **piano di crescita** per il 2019 prevede l'ingresso di 2000 nuovi assunti.



Provider leader in Italia di **infrastrutture e servizi di rete** per broadcaster, TELCO e PA opera attraverso un'estesa rete di trasmissione e diffusione, con oltre 2300 siti, collegamenti in fibra e satellitari.



iGuzzini è una comunità internazionale al servizio dell'architettura e della **cultura della luce**. Dal 1959 produce soluzioni di illuminazione, promuovendo innovazione sociale attraverso la luce.



Workforce solutions provider leader mondiale, offre servizi di outsourcing e consulenza, somministrazione di lavoro a tempo determinato e indeterminato e ricerca e selezione di personale qualificato e specializzato.



LeasePlan ha 1,8 milioni di veicoli in gestione in oltre 30 Paesi. Con oltre 50 anni di esperienza, la missione di LeasePlan è quella di fornire il what's next di **mobilità** tramite un servizio "any car, anytime, anywhere".



Fondata nel 1935, è leader internazionale nel settore delle **piastrelle ceramiche** con vendite in 146 Paesi. Con i marchi Marazzi e Ragno, propone un'offerta unica di prodotti realizzati con processi ecosostenibili e all'avanguardia.



Realtà multinazionale fondata su ricerca e innovazione. Leader in **prevenzione**, ha la più completa gamma di vaccini e trattamenti per ogni specie animale. Supporta il benessere di animali, persone e ambiente.



Dal 1978 è leader nel settore **radio** con oltre 5,7 milioni di ascoltatori. Con un mix di musica 100% Grandi Successi, innovazione, stile e coinvolgimento, si posiziona come vera Entertainment Company.



Multiutility attiva nei settori energy, idrico, teleriscaldamento e servizi ambientali, opera con affidabilità, innovazione e **radicamento nel territorio**, all'insegna della qualità e attenzione al Cliente.



Presente in 34 Paesi del mondo, è leader globale nell'area delle vendite in **aeroporti e stazioni**, per rendere indimenticabile l'esperienza di shopping dei viaggiatori con duty free shop, negozi e aree food.



Azienda italiana che opera nel mercato internazionale delle **vernici** dal 1858. Turnover di 120 Mio e persone che lavorano con competenza e passione in Italia, Francia, Germania, Uk, Spagna e Brasile.



Marriott International, Inc. con sede a Bethesda, Maryland (USA) è leader mondiale nel settore **alberghiero** e conta circa 6700 proprietà e 30 marchi in oltre 130 Paesi.



OBI, multinazionale tedesca co-leader in Europa nel settore del fai-da-te e giardinaggio, conta 660 negozi e **49.000 dipendenti**. È in Italia dal 1991, con 56 punti vendita ed oltre 2500 dipendenti.



Economica e precisa: la tecnologia Bosch Rexroth fornisce in tutto il mondo **tecnologie integrate** per l'azionamento e il controllo di macchine operatrici mobili e di macchinari e impianti industriali.



Società di gestione degli aeroporti di Milano Malpensa e Milano Linate. Nel 2018 ha collegato oltre 200 destinazioni nel mondo grazie alle 100 compagnie aeree al servizio di **33,7 milioni di passeggeri**.



Gruppo farmaceutico governato da una **Fondazione No-Profit**. Con 21.700 persone in 149 Paesi, investe il 25% del fatturato sulla R&D, focalizzandosi sui bisogni clinici dei pazienti e l'innovazione.



Presente in Italia da 120 anni, Siemens opera nelle aree dell'elettrificazione, automazione e digitalizzazione. Con centri di competenza sui trend tecnologici del **futuro**, rende reale ciò che conta e crea valore per il Paese.



Azienda Automotive leader nella **mobilità sostenibile** con sistemi di propulsione ibrido-elettrici. Ha la missione di garantire libertà di movimento per tutti, anche oltre le auto.



UBI Banca è una delle principali **banche commerciali** in Italia per capitalizzazione di Borsa, con una quota di mercato di circa il 7%, 1651 sportelli in Italia, e quasi 21.000 dipendenti.



Fa parte di uno dei maggiori gruppi di **telecomunicazioni** al mondo, presente nel mercato della rete mobile e fissa con oltre 550 milioni di clienti. In Italia ha circa 7000 dipendenti su tutto il territorio nazionale.



La Consociata italiana del Gruppo Volkswagen distribuisce **auto e ricambi** dei marchi Volkswagen, Audi, SEAT, ŠKODA e Volkswagen Veicoli Commerciali. È tra le prime 25 società in Italia per fatturato.



Nata dalla fusione di H3G e Wind, è ai **vertici del mercato mobile** in Italia e tra i principali operatori alternativi nel fisso. Con circa 30 milioni di clienti e 6900 dipendenti, fa parte del gruppo CK Hutchison.



Leader globale nel luxury fashion e-commerce non solo attraverso gli **online store** multimarca NET-A-PORTER, MR PORTER, YOOX e THE OUTNET, ma anche attraverso gli ONLINE FLAGSHIP STORES "Powered by YNAP".



Zurich è tra le principali **Compagnie Assicuratrici** a livello globale. In Italia distribuisce prodotti vita e danni tramite Agenti, banche, promotori finanziari e, nel mercato diretto, con Zurich Connect.



Tra le principali aziende globali di health care. In Italia offre prodotti e tecnologie **innovative** nei settori diagnostica, dispositivi medici e nutrizione, per aiutare le persone a vivere al meglio.



Azienda leader a livello globale nel settore dei servizi professionali. Con 13.000 professionisti in Italia, Accenture favorisce l'**innovazione** per migliorare il modo in cui il mondo vive e lavora.



Azienda biofarmaceutica globale orientata all'**innovazione e ricerca** scientifica per lo sviluppo e la commercializzazione di farmaci per la cura di patologie oncologiche, cardiovascolari, metaboliche e respiratorie.



Leader mondiale nei servizi digitali innovativi, cloud, business solutions ed experience design. Fondata nel 2000 da Accenture e Microsoft, oggi conta **35.000 professionisti** connessi tra loro in 24 Paesi del mondo.



Tra i principali gruppi bancari italiani, è parte del Gruppo BNP Paribas, attivo in 73 Paesi con più di 196.000 colleghi. Impegnata in un'ambiziosa politica di **sostenibilità** per creare impatto positivo sulla società.



A proprietà familiare, è una delle prime 20 aziende farmaceutiche nel mondo. Ogni giorno, 50.000 collaboratori creano **valore attraverso l'innovazione** nelle 3 aree di business: farmaci per uso umano, animale e biofarmaci.



BAT è un'azienda leader mondiale nei beni di largo consumo, con un portfolio multi-category che include prodotti di nuova generazione a potenziale rischio ridotto come **Vype** nel vaping e **glo** nel tabacco riscaldato.



Leader mondiale nelle **soluzioni di imaging** per aziende e consumatori. Fonda la propria brand reputation sull'innovazione continua e sulla filosofia Kyosei "Vivere e lavorare insieme per il bene comune".



Gruppo farmaceutico internazionale nato a Parma nel 1935, oggi presente in 27 Paesi. **Innovazione e valorizzazione** delle persone: questi i pilastri di Chiesi.



Leader mondiale nel **trasporto espresso internazionale**. DHL Express spedisce in oltre 220 Paesi. In Italia è presente con 2600 dipendenti, 2500 veicoli, 16 voli internazionali al giorno e 3000 Servicepoint.



Leader globale nell'offerta e nella gestione di **soluzioni e servizi ICT**, per guidare e supportare il percorso di trasformazione dell'IT dei clienti, è presente in 58 Paesi.



EDPR è **leader** mondiale nel settore dell'energia rinnovabile e la quarta più grande compagnia produttrice di energia eolica al mondo. Presente su 13 mercati internazionali.



Leader globale nel settore degli elettrodomestici vende oltre 60 milioni di **elettrodomestici e apparecchiature professionali** in più di 150 mercati ogni anno con marchi come Electrolux, AEG e Zanussi.



Findomestic è parte di BNP Paribas, gruppo leader in Europa nei servizi bancari e finanziari e player primario a livello globale. Offre ai clienti **Credito accessibile e responsabile**. Risparmio e Prodotti Assicurativi.



Leader mondiale nella produzione e commercializzazione di **pneumatici**, tra i suoi brand annovera Goodyear e Dunlop, che sono da sempre sinonimo di innovazione, sicurezza e alte prestazioni alla guida.



È il primo produttore di **birra** in Italia, dove è presente da oltre 40 anni con 4 birrifici, il network distributivo Partesa e la società Dibevis Import attiva nell'importazione e distribuzione di birre speciali.



ING offre servizi bancari in oltre 40 Paesi con un'unica **mission**: Empowering people to stay a step ahead in life and business, ovvero aiutare le persone ad essere un passo avanti nella vita e nel business.



Società del Gruppo JTI, multinazionale tra le più importanti del settore del **tabacco**. Secondo player del mercato in Italia con una quota che supera il 24% e uno dei tassi di crescita più alti del Gruppo.



Provider logistico leader a livello mondiale, specializzato nel trasporto via mare, aereo, terra e nella contract logistics, con una grande attenzione all'informatizzazione delle soluzioni di logistica integrata.



Presente in Italia dal 1992, Lidl conta una rete di **oltre 600 punti vendita** e 10 centri logistici che impiegano 15.000 collaboratori. Qualità, italianità e convenienza ne distinguono l'offerta.



Azienda scientifica e tecnologica leader nei settori Healthcare, Life Science e Performance Materials. Opera per sviluppare tecnologie in grado di fare una **concreta differenza** nella vita delle persone.



Al fianco dei Professionisti della **ristorazione** e dell'**ospitalità**, con canali di vendita per ogni esigenza. Qualità, eccellenze locali e ispirazione: con METRO ogni occasione di convivialità diventa un'esperienza unica.



Fondata nel 1891, MSD è in Italia da oltre 60 anni. Con 8 miliardi di dollari investiti ogni anno in R&S e oltre 180 **molecole innovative** scoperte, è leader mondiale nella Salute con i suoi farmaci etici e vaccini.



Tra i leader a livello globale nel settore farmaceutico, utilizza tecnologie scientifiche e digitali innovative per creare **terapie trasformative**. È tra le prime aziende al mondo negli investimenti in ricerca e sviluppo.



Sandoz Industrial Products è un centro di eccellenza del gruppo Novartis e produce **principi attivi** per uso farmaceutico puntando su qualità, sicurezza, personale altamente qualificato e centralità del paziente.



Making people's lives healthier, safer and more fulfilling ... Sostenendo procedure mediche all'avanguardia; consentendo scoperte scientifiche rivoluzionarie; catturando i momenti più preziosi della vita.

PageGroup

Leader mondiale nel recruitment specializzato offre soluzioni per la **selezione di talenti**, posizionandosi come partner per aziende e candidati che vogliono investire nel talento e nelle competenze.



È il primo centro al mondo di Philip Morris International per la formazione del personale e per la prototipazione, industrializzazione, e produzione su larga scala di prodotti del tabacco **senza fumo**.



Presente in Italia da 120 anni, Roche S.p.A. è leader delle biotecnologie con **farmaci innovativi** in oncematologia, immunologia, sistema nervoso centrale, malattie rare.



Sanofi è una delle principali aziende farmaceutiche in Italia. Ricerca, produce e distribuisce farmaci e vaccini e **contribuisce all'economia** del Paese con le sue attività commerciali e quattro stabilimenti



Banca commerciale paneuropea con un segmento Corporate & Investment Banking perfettamente integrato che mette a disposizione dei 26 milioni di clienti un'unica rete in Europa Occidentale, Centrale e Orientale.

PEPSICO

Azienda leader nel Food & Beverage con oltre 63 miliardi di dollari di fatturato e **22 mega brand** che superano ciascuno il miliardo di dollari, tra cui Lay's, Gatorade, Lipton, PepsiCola, Quaker e Tropicana.



Roche Diabetes Care Italy S.p.A. è da oltre 40 anni pioniera nello sviluppo di sistemi di monitoraggio del glucosio e leader nell'offerta di soluzioni innovative per la **gestione del diabete**.



Sviluppa, produce e distribuisce prodotti e sistemi per il **benessere abitativo** quotidiano. Materiali presenti negli edifici, nei trasporti, nelle infrastrutture e in molte applicazioni industriali.



È parte del Gruppo Bancario internazionale Santander. 4 milioni di clienti l'hanno scelta per i servizi di **credito al consumo**: prestiti, cessione del quinto, carte di credito, leasing, assicurazioni e conti



Gruppo internazionale che dal 1923 progetta, produce e distribuisce componenti, sistemi integrati e moduli per l'industria **automobilistica**, serve i principali produttori e l'aftermarket con Valeo Service.

PHILIP MORRIS ITALIA S.R.L.

Affiliata del gruppo Philip Morris International. Con oltre 1000 dipendenti, impegnata nella commercializzazione di prodotti del **tabacco senza combustione**, perseguendo l'ambiziosa visione di costruire un futuro senza fumo.



Roche Diagnostics S.p.A. è leader nella diagnostica in vitro, fornendo un ampissimo range di **prodotti e servizi diagnostici innovativi** rivolti a ricercatori, medici, pazienti, ospedali e laboratori.



Azienda leader nella produzione e commercializzazione di medicinali **equivalenti e biosimilari**, si impegna a migliorare la vita delle persone, ampliando l'accesso alla salute con farmaci di qualità a valore sostenibile.



Leader mondiale nelle soluzioni **software per il business**, SAP permette a oltre 413.000 clienti di gestire il proprio business in modo semplice ed efficiente e di crescere in modo sostenibile.



Il tempo è la risorsa più preziosa che abbiamo. Per questo in Whirlpool progettiamo soluzioni per la casa che diano valore a ogni attimo. Perché alcuni attimi possono fare la differenza **#WhatMatters**.

Taunting the Networks, an App Streams Free TV

Locast retransmits broadcast shows, aiming to succeed where Aereo was sued into oblivion.

By EDMUND LEE

On the roof of a luxury building at the edge of Central Park, 585 feet above the concrete, a lawyer named David Goodfriend has attached a modest four-foot antenna that is a threat to the entire TV-industrial complex.

The device is there to soak up TV signals coursing through the air — content from NBC, ABC, Fox, PBS and CBS, including megahits like “This Is Us” and Sunday’s broadcast of Super Bowl LIII. Once plucked from the ether, the content is piped through the internet and assembled into an app called Locast. It’s a streaming service, and it makes all of this network programming available to subscribers in ways that are more convenient than relying on a home antenna: It’s viewable on almost any device, at any time, in pristine quality that doesn’t cut in and out. It’s also completely free.

If this sounds familiar, you might be thinking of Aereo, the Barry Diller-backed start-up that in 2012 threatened to upend the media industry by capturing over-the-air TV signals and streaming the content to subscribers for a fee — while not paying broadcasters a dime. NBC, CBS, ABC and Fox banded together and sued, eventually convincing the Supreme Court that Aereo had violated copyright law. The clear implication for many: If you mess with the broadcasters, you’ll file for bankruptcy and cost your investors more than \$100 million.

Mr. Goodfriend took a different lesson. A former media executive with stints at the Federal Communications Commission and in the Clinton administration, he wondered if an Aereo-like offering that was structured as a noncommercial entity would remain within the law. Last January, he started Locast in New York. The service now has about 60,000 users in Houston, Chicago, Boston, Philadelphia, Dallas and Denver as well as New York, and will soon add more in Washington.

Mr. Goodfriend, 50, said he hoped to cover the entire nation as quickly as possible. “I’m not stopping,” he said. “I can’t now.”

The comment is basically a dare to the networks to take legal action against him. By giving away TV free, Mr. Goodfriend is undercutting the licensing fees that major broadcasters charge the cable and satellite

companies — a sum that will exceed \$10 billion this year, according to the research firm Kagan S&P Global Market Intelligence. For cable customers, the traditional network channels typically add about \$12 to a monthly bill.

With consumers increasingly willing to piece together their own packages of content — paying a few bucks to Netflix here, a few to HBO there — anything that encourages people to cut their cable cords is a challenge to the cable TV empire. That calculus makes tiny Locast, whose modest website (“Help us free your TV!”) asks for donations starting at \$5, perhaps the most audacious media experiment in years.

‘Do You Know You’re Supposed To Get Television for Free?’

With a shaved head and a short mustache, Mr. Goodfriend looks much younger than his age, and he speaks with the enthusiasm and the cadence of an earnest law student.

“We really did our homework,” he said. “We are operating under parameters that are designed to be compliant within the law.”

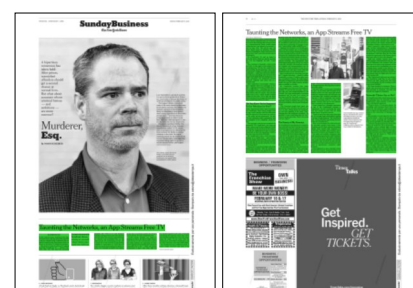
The copyright code has an exemption for nonprofits. Mr. Goodfriend, who does not draw a salary, said he has collected \$10,000 in donations so far, mostly in \$5 increments. He took out a high-interest loan, at around 15 percent, to fund the operation, which to date has cost more than \$700,000.

Mr. Goodfriend is not a rich tech entrepreneur or a wealthy heir — just a lawyer who has made a decent living. Locast could still meet the fate of Aereo and be sued into financial oblivion by the networks. So why is he doing this?

The answer is partly principle, and partly intellectual mischief: With his public-private background, he has spotted an imbalance in the media ecosystem, he said, and decided to give the whole thing a shake.

“I ask people all the time, ‘Do you know you’re supposed to get television for free?’” Mr. Goodfriend said during an interview in Central Park, gesturing to a gaggle of visitors. “Most people under 50 don’t get it.”

Although his practice is in Washington, where he also teaches law at Georgetown and lectures at George Washington University, Mr. Goodfriend had come to New York to inspect the installation of the antenna, on



Facendosi beffe delle reti, un'app trasmette la tv gratis

the Trump International Hotel and Tower.

(This is another area where Locast has to operate carefully: The organization must install signal equipment in every city where it operates, because all broadcast stations are regional and retransmissions can be made only to local residents. If you live in, say, Miami, you can't get Locast until Mr. Goodfriend puts up an antenna there.)

More Americans are receiving over-the-air TV signals free lately — about 16 million households, up from 11 million eight years ago, according to Nielsen. But that number still pales in comparison with the 90 million homes that pay for video content, whether cable or satellite or Netflix.

Mr. Goodfriend wonders how many young people are even aware that in the beginning, TV was free for everyone. "Our society got way over-commercialized in the '40s and '50s, when media policy was being hammered out," he said. "As a result, we don't have stuff for the public anymore."

Mr. Goodfriend's argument is infectious, especially when he frames the issue as David versus Goliath, in the form of the big networks.

"The American people have given you something really valuable, the airways, for free," he said, talking about the broadcasters, his eyes popping at the word "free." Slowing down for emphasis, he added: "So shouldn't we get something back for free? Which is great television. That's the social contract, right?"

The Enemy of My Frenemy

Mr. Goodfriend is the epitome of a media insider and Beltway fixer. During the Clinton administration, he was a deputy staff secretary — the office is sometimes referred to as the nerve center of the White House — and from 1999 to 2001 he worked as legal counsel to the F.C.C. He spent time as Charlie Ergen's vice president for law and public policy at the satellite-TV provider Dish, and with his wife, Sue Emmer, he owns an advisory firm that counts Google, PayPal and the Weather Channel as clients.

It's the kind of history that one needs to take on the broadcasters. The contemporary history of TV and copyright law is something like a Dungeons and Dragons script — several competing story lines hastily merged together to bring about a conclusion to the game.

The short-short version goes something like this: By the 1990s, after decades of legislative tussles over how copyright owners should be compensated, the networks won a provision that required providers like Comcast or Dish to negotiate a fee, known as "retransmission consent," to carry their signals. Aereo's 2014 loss in the Supreme Court is rooted in that framework.

Locast started as a thought experiment in one of Mr. Goodfriend's lectures at Georgetown. He was reviewing the Aereo

case and wanted to show how its ruling might impact the public interest.

"I had to teach them that more often than not, it's through huge stakeholders battling it out that change happens," Mr. Goodfriend said. "There should be something that challenges the broadcasters."

After Locast debuted, the cable and satellite providers quickly took notice. A free streaming service that captured broadcast signals could benefit their business if it meant they no longer had to bother carrying network stations and bargain for fees.

The cable and satellite companies typically negotiate agreements with broadcasters every three years. The cable companies want to pay the least possible; the satellite companies want as much as they can get. When the providers and broadcasters can't come to agreements, customers suffer blackouts.

That happened on Jan. 2 during a stand-off between Charter Communications, the nation's second-largest cable operator, and Tribune, which owns local TV stations affiliated with the major broadcasters. Football fans in some areas missed a Jan. 5 playoff game between the Seattle Seahawks and the Dallas Cowboys, which aired on Fox.

When customers called Charter to complain, service representatives, depending on the region, would alert subscribers to Locast as a way to get programming despite the blackout. Nine days later, the two sides reached an agreement, with Charter agreeing to pay more to carry the channels.

Cable and satellite carriers have long railed against retransmission fees. Mr. Ergen, the billionaire who controls Dish, has been one of the most vocal opponents of the fees, and given Mr. Goodfriend's ties to the company, many people in the industry believed Mr. Ergen was somehow backing Locast. (Mr. Ergen had tried to buy Aereo's assets when it went into bankruptcy but eventually backed off.)

"No, Charlie hasn't given me any money," Mr. Goodfriend said. But he has asked. "Charlie just said, 'Good luck.' He's been very encouraging. I'm still working on him to get some funding."

Mr. Ergen declined to comment. The networks were also mum on Locast: CBS and NBC declined to comment, and ABC and Fox did not respond to inquiries.

Networks' Choice: Sue or Not?

Mr. Goodfriend said he would welcome a legal challenge from the networks. But the broadcasters' deep pockets would make them a formidable opponent.

"I'd give them a 50 percent chance for prevailing, only because they'll have the money for the lawyers," said Jessica Litman, an expert on copyright law and a professor at the University of Michigan law school.

She considers Locast legal, but that may

never be tested — that is, the broadcasters may be wary of giving Mr. Goodfriend's start-up the spotlight of a big legal fight.

"A loss for the networks is a lot more risky than a win would be," Ms. Litman said.

Initially, Aereo escaped legal scrutiny. "Nobody touched us, even when we were adding customers," its founder, Chet Kanojia, said in an interview. That changed when Mr. Diller put his money in. "That lit the fuse," Mr. Kanojia said.

Mr. Goodfriend is soliciting corporate sponsorships, and is in talks with Samsung to make Locast available on its smart TVs.

"I don't pretend to know how all this ends," he said. "And if you look at how much this is costing and where I am right now, you'd say, 'Dude, you're screwed!' But I haven't even really started to fight. I'm not giving up."

The Sneaky Side of Instagram

It's nice to know when you're seeing an advertisement.

OPINION

BY SHEILA MARIKAR

A Los Angeles-based writer.

ON SUNDAY, millions of Americans will hunker down in front of the nearest big screen to watch the Super Bowl and its roster of splashy, celebrity-studded advertisements. For brands, it's a crucial stage: As Brian Braiker, the editor in chief of the magazine AdAge, told me, in our extremely fragmented media landscape, there's no better way to reach a crowd.

CBS is reportedly charging \$5.1 million to \$5.3 million for 30 seconds of commercial time during the game, and to make that kind of investment worth it, brands pour resources into formulating bits of theater that might get viewers talking (recall Budweiser's eye-rollingly annoying "Whassup" guys and tear jerky Clydesdales). The absurd premises advanced by this year's roster of Super Bowl ads are set to include Jason Bateman operating an elevator (brought to you by Hyundai), Christina Applegate tooling around town with a back-talking batch of candy (M&Ms), and Chance the Rapper dancing in an airplane hangar with the Backstreet Boys (Doritos).

They're fun, they're silly and they're hyped almost as much as the game itself. They're why plenty of non-football fans (raising my hand) watch the Super Bowl. But above all, they're clearly ads, which makes them seem almost quaint at a time when advertising has begun to take on much more subtle — and at times, stealthy — forms.

A 2017 survey by the Association of National Advertisers found that 75 percent of marketers partake in "influencer marketing," the practice of paying people with robust social media followings to promote a product, and 43 percent of them plan to spend more on it in the next year. Companies are increasingly targeting users of Instagram, the app once dominated by photos of babies and brunches, to hype their products. And as influencer marketing and the social network itself have evolved, the lines have blurred between sponsored ads (in which a company pays Instagram to push an advertisement to users); "influencers" tagging things that they're paid to promote (Kim Kardashian West

posting a selfie with a "flat tummy" smoothie); and regular folks shouting out brands they like, just because (like a friend tagging the design hotel where he stayed during a recent trip to Tokyo, compelling me to book a room there when I went to Japan).

"The goal is to get the ads to be as relevant and interesting to you, as a consumer, as the content that you've elected to follow on your own," said Vishal Shah, Instagram's head of product.

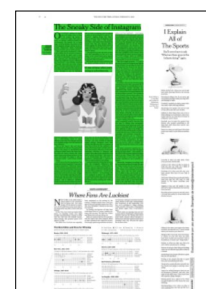
But the ads are not always obvious, and the people pushing products on Instagram may not be as immediately recognizable as the stars of Super Bowl commercials. Last year, Johnson & Johnson tapped teenage Instagram users with around 500 followers each to promote its latest line of Clean & Clear products, reasoning that these people would be seen as more trustworthy endorsers of the acne-combating collection of cleansers and creams than mainstream celebrities who hawk a variety of products. They were, after all "doing things that other kids responded to authentically," a Johnson & Johnson representative told AdAge.

Among companies with products to promote and Instagram influencers with themselves to promote, authenticity has become a goal, a thing that people try to reverse engineer either by turning the kid next door into a pitchman — in the case of Johnson & Johnson — or by posting what we're supposed to believe are unfiltered accounts of their daily lives, like the makeup guru who posts a selfie in her mussed but not messy bed, claiming she "woke up like this."

"If you're trying to be authentic, by defufacturing your online persona," said Arianna Margulis, the artist behind the Instagram-based comic strip *But Like Maybe* (it's like "Cathy" for millennials and Generation Z). Ms. Margulis says she follows the guidelines laid out by the Federal Trade Commission and discloses when she's being paid for a post: she's done advertisements for brands like Harper's Bazaar, the dating app Hinge and Pizza Hut. But those guidelines aren't always clear, and a frequently asked questions page on the F.T.C.'s website points to confusion around who qualifies as an influencer and what qualifies as an advertisement.

Take this sample question: "If I post a picture of myself to Instagram and tag the brand of dress I'm wearing, but don't say

Il lato meschino di Instagram



anything about the brand in my description of the picture, is that an endorsement? And, even if it is an endorsement, wouldn't my followers understand that I only tag the brands of my sponsors?" (Short answer: Tagging a brand is an endorsement and may require disclosure. Don't assume that your followers know anything.)

So murky is the morass of who's hyping something because they genuinely like it and who's doing it to get paid that, in 2017, the Instagram account SwearBy was launched to help "smart women find real and #notsponsored recommendations for the best products around." I first found out about SwearBy when a beauty editor I follow announced that she had 10 boxes of hydrating face masks, lip balms and face cleansers from a luxury skin care brand to give away. Would-be winners had to follow SwearBy, follow her, like her post and post a comment naming a product they swear by. The post may not have been sponsored (although I wondered who paid for the 10 boxes) but it was an advertisement for many things: SwearBy, the luxury skin care brand, and the editor whose opinion carried so much weight that she was given 10 boxes of stuff to give out.

There's nothing wrong with non-celebrities trumpeting products because they like them or touting their accomplishments because want to get more work. But there is something hollow and dystopian about opening an app to see people you like and instead seeing people you like try to sell products to you. As Duncan Watts, a sociologist and principal researcher at Microsoft Research, put it: "There's a problem when you try to mix friendship with economic transactions." He compared it to how people in relationships don't pay for sex, and you wouldn't normally tip a friend who invites you to their home.

All smart consumers question the veracity of ads like the ones that will appear during the Super Bowl — does anyone really think Chance and the Backstreet Boys chop it up over "Flamin' Hot" chips? But on social media, we now have to question whether anything we see is actually authentic.

Meanwhile, Instagram is making it easier to purchase products through the app. Mr. Shah intends for the network to become "the world's largest personalized mall." Thanks to increasingly smart algorithms, users will see more products they're likely to like, and be able to buy them with a couple of taps of the thumb. At least on Super Bowl Sunday, those who want to avoid being marketed to will know exactly when to get up and refresh their drink or the chip bowl. They just might think twice about refreshing Instagram.